

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PERUM PERHUTANI KPH KEDU UTARA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi**



**Disusun Oleh:**

**SABDO TEGUH PRAKOSO**

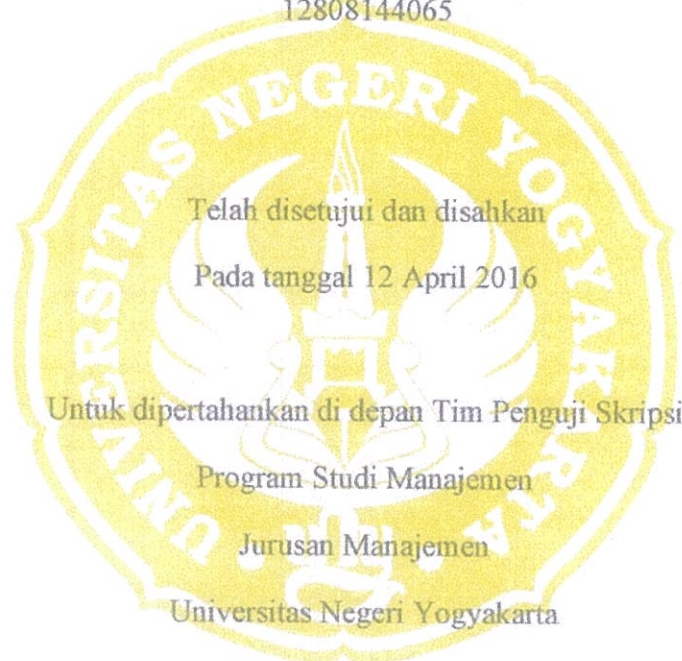
**12808144065**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2016**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PERUM PERHUTANI KPH KEDU UTARA

SKRIPSI

Oleh:  
SABDO TEGUH PRAKOSO  
12808144065



Disetujui

Dosen Pembimbing,

Setyabudi Indartono Ph.D  
NIP. 19720720 200312 1 001

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”, yang disusun oleh Sabdo Teguh Prakoso, NIM: 12808144065, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 April 2016 dan dinyatakan lulus.

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd	Ketua Penguji		2-5-2016
Setyabudi Indartono Ph.D	Sekretaris Penguji		2-5-2016
M. Lies Endarwati, M.Si	Penguji Utama		3-5-2016

Yogyakarta, 4 Mei 2016  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan.

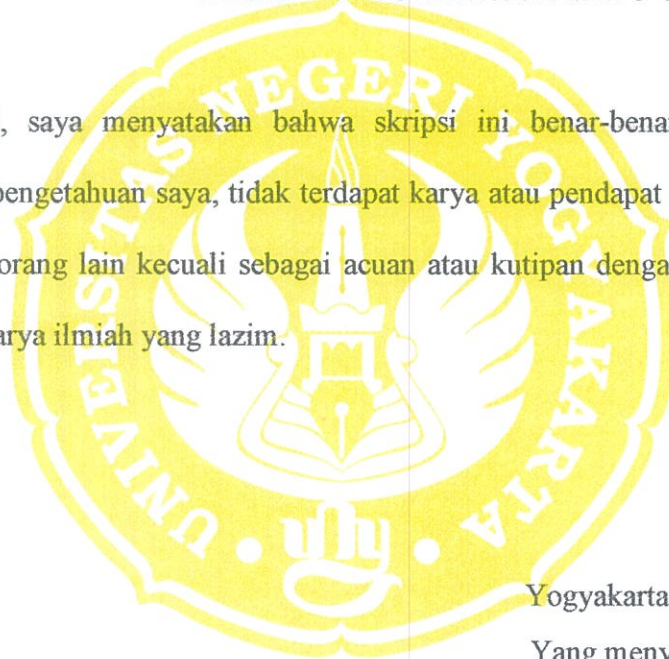


## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sabdo Teguh Prakoso  
NIM : 12808144065  
Program Studi : Manajemen  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PERUM PERHUTANI KPH KEDU UTARA

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.



Yogyakarta, 1 Mei 2016

Yang menyatakan,

Sabdo Teguh Prakoso  
NIM. 12808144065

## **MOTTO**

**Laa Ilaaha Illaa Anta Subhaanaka Innii Kuntu Minazh Zhaalimiin**

**“Tiada Tuhan yang berhak disembah kecuali Engkau, Maha Suci**

**Engkau, sesungguhnya aku adalah termasuk diantara orang-**

**orang yang berbuat aniaya”**

**(Doa Nabi Yunus AS)**

**“Apabila engkau berada pada sore hari, janganlah menunggu**

**waktu pagi. Apabila engkau berada diwaktu pagi, janganlah**

**menunggu waktu sore. Ambilah masa sehatmu sebelum sakitmu**

**dan hidupmu sebelum datang kematianmu”**

**(HR. Bukhari)**

**Apa gunanya ilmu kalau tidak memperluas jiwa seseorang  
sehingga ia berlaku seperti samudera yang menampung sampah-**

**sampah? Apa gunanya kepandaian kalau tidak memperbesar**

**kepribadian manusia sehingga ia makin sanggup memahami**

**orang lain?**

**(Emha Ainun Nadjib)**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, dengan penuh rasa haru dan bahagia karya ini penulis persembahkan untuk:

" Kedua Orang tua tercinta, Bapak (Paryono) dan mama (Tri Sudiati) yang selalu mencurahkan kasih sayangnya dengan tulus dan sepenuh hati, terimakasih untuk segala cinta dan kasih yang kau beri"

"Sahabat tersayang, Farikha Nur Khasanah, teman-teman tim futsal mangkatsu FC, teman-teman washUp Laundry yang selalu menemani, memberi dukungan dan memberi motivasi saya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini."

"Seluruh keluarga besar Bapak dan Mama, mbah sainah dan alm. Mbah suparno yang telah memberikan cinta kasihnya kepada saya"

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PERUM PERHUTANI KPH KEDU UTARA**

**Oleh:  
Sabdo Teguh Prakoso  
NIM: 12808144065**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, (2) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, (3) Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara berjumlah 150 pegawai dengan teknik pengambilan sampel populasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dari hasil uji CFA terdapat tiga item pertanyaan yang gugur yaitu item pertanyaan Kinerja 6, Gaya Kepemimpinan 4, dan Disiplin Kerja 6. Sehingga dari total 22 item pertanyaan, terdapat 19 pertanyaan yang lolos uji CFA.

Pada taraf signifikansi 5%, hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara  $\beta=0,189^*$  (\* $p<0,005$ ;  $p=0,021$ ), dengan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,035. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara  $\beta=0,198^*$  (\* $p<0,05$ ;  $p=0,021$ ), dengan kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,039. (3) Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, yang ditunjukkan dari hasil uji regresi bahwa gaya kepemimpinan  $\beta=0,189^*$  (\* $p<0,005$ ;  $p=0,021$ ) dan disiplin kerja  $\beta=0,198^*$  (\* $p<0,05$ ;  $p=0,021$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,071\*. Hal ini berarti kemampuan variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam menjelaskan variasi variabel kinerja adalah sebesar 7,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Kata kunci: Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja.

**EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK DISCIPLINE TO  
EMPLOYEE PERFORMANCE PERUM PERHUTANI  
KPH KEDU UTARA**

**By :  
Sabdo Teguh Prakoso  
NIM : 12808144065**

**ABSTRACT**

*This study was aimed to determine: (1) The effects of leadership style on employee performance of Perum Perhutani KPH Kedu Utara, (2) The effects of work discipline on employee performance of Perum Perhutani KPH Kedu Utara, and (3) The effects of leadership style and work discipline on employee performance of Perum Perhutani KPH Kedu Utara.*

*The sample in this study were 150 employees of the Perum Perhutani KPH Kedu Utara. The data collection technique used was questionnaire. The data analysis technique used was multiple regression.*

*The results of this study indicated that: (1) There was positive and significant relationship between leadership style on employee performance Perum Perhutani KPH Kedu Utara the amount of  $\beta=0,189^*$  ( $*p<0,005$ ;  $p=0,021$ ), with the contribution of the leadership style on employee performance in the amount of ( $\Delta R^2$ ) 0,035; (2) There was a positive and significant impact of work discipline on employee performance Perum Perhutani KPH Kedu Utara the amount of  $\beta=0,198^*$  ( $*p<0,05$ ;  $p=0,021$ ), with the contribution of the work discipline on employee performance in the amount of ( $\Delta R^2$ ) 0,039; (3) There was a positive and significant influence between the variables of leadership style and work discipline on employee performance Perum Perhutani KPH Kedu Utara the amount of leadership style ( $*p<0,005$ ;  $p=0,021$  and work discipline  $\beta=0,198^*$  ( $*p<0,05$ ;  $p=0,021$ ). The influence of leadership style and work discipline on employee performance Perum Perhutani KPH Kedu Utara ( $\Delta R^2$ ) 0,071\*.*

*Key Words : Employee Performance, Leadership Style, Work Discipline.*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Musaroh, M.Si, dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan.
5. M. Lies Endarwati, M.Si., dan Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, MPd., selaku narasumber dan ketua penguji yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
7. Bapak Paryono dan seluruh jajaran Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara
8. Kedua orang tua, adik, dan seluruh keluarga tercinta yang selalu memberikan kasih sayang,doa, bantuan dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi.
9. Teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2012 Universitas Negeri Yogyakarta.

10. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi, dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 1 Mei 2016

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. T. P.' with a large, stylized flourish at the end.

Sabdo Teguh Prakoso

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Batasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Landasan Teori .....	11
1. Kinerja Pegawai .....	11
2. Gaya Kepemimpinan.....	21
3. Disiplin Kerja.....	26
B. Penelitian yang Relevan .....	28
C. Kerangka Pikir Penelitian .....	29
D. Paradigma Penelitian .....	34
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
A. Desain Penelitian .....	36
B. Metode Pengumpulan Data .....	36
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
D. Definisi Operasional Variabel.....	37
E. Populasi dan Sampel .....	38
F. Instrumen Penelitian .....	40
G. Uji Instrumen .....	41

H. . Teknik Analisis Data.....	48
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	53
B. Hasil Penelitian .....	58
1. Hasil Analisis Deskriptif .....	58
2. Hasil Uji Prasyarat Analisis .....	64
3. Pengujian Hipotesis .....	67
C. Pembahasan .....	69
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan .....	75
B. Keterbatasan Penelitian .....	76
C. Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>80</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

1. Data Serapan Dana di Perum Perhutani KPH Kedu Utara Tahun 2011-2015....	3
2. Data Keterlambatan Pengumpulan Laporan di Perum Perhutani KPH Kedu Utara Tahun 2015.....	4
3. Faktor yang Harus Mendapat Perhatian Lebih dari Instansi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	6
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	40
5. KMO and Bartlett's Test Tahap 1 .....	42
6. <i>Rotated Factor Matrix<sup>a</sup></i> tahap 1 .....	43
7. KMO and Bartlett's Test Tahap 2 .....	44
8. <i>Rotated Factor Matrix<sup>a</sup></i> tahap 2 .....	45
9. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations</i> ...	46
10. <i>Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity</i> ..	46
11. Hasil Uji Reliabilitas .....	48
12. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin .....	58
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	59
14. Karakteristik responden berdasarkan Lama Kerja .....	60
15. Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji yang Diterima .....	60
16. Kategorisasi Kinerja Pegawai .....	62
17. Katergorisasi Gaya Kepemimpinan .....	63
18. Kategorisasi Disiplin kerja .....	63
19. Hasil Uji Normalitas .....	65
20. Hasil Uji Linearitas .....	65
21. Hasil Uji Multikolinieritas .....	66
22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	67
23. Hasil Pengujian Hipotesis .....	69

## **DAFTAR GAMBAR**

1. Paradigma Penelitian .....	34
2. Struktur Organisasi Kesatuan Pemangkuan Hutan Perum.....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:

1. Ijin Penelitian .....	85
2. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas.....	86
3. Data Uji Validitas dan Reliabilitas .....	94
4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	96
5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	98
6. Data Penelitian .....	100
7. Hasil Uji Karakteristik Responden .....	107
8. Hasil Uji Deskriptif.....	111
9. Hasil Uji Kategorisasi .....	112
10. Hasil Normalitas.....	113
11. Hasil Uji Linieritas.....	113
12. Hasil Uji Multikolinieritas .....	114
13. Hasil Uji Regresi .....	115

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini sumber daya manusia memiliki posisi dan kedudukan yang penting dalam suatu organisasi, sumber daya disini kaitannya dengan karyawan, karyawan adalah sumber daya yang paling berharga dan terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Karyawan atau pegawai memiliki peranan penting dalam kemajuan ataupun kemunduran suatu organisasi, di dalam suatu organisasi karyawan selalu dituntut untuk memiliki kinerja dan mobilitas yang tinggi, karena prestasi dan keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan dan tergantung oleh kemampuan dan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu para karyawan ataupun pegawai itu sendiri. Oleh karena itu dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa antara karyawan dan perusahaan memiliki hubungan yang sangat erat kaitannya, karena kedua aspek tersebut sama-sama saling membutuhkan antara satu dengan yang lainnya.

Namun dalam perjalanannya suatu organisasi pastilah mengalami hambatan-hambatan dan rintangan yang timbul baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Karyawan atau pegawai merupakan bagian penting dari suatu organisasi, namun dilain pihak ada beberapa faktor yang dapat menghambat atau bahkan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Begitu juga yang terjadi di Perum Perhutani KPH Kedu Utara, Perum Perhutani KPH Kedu Utara adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berkonsentrasi dalam



bidang kehutanan. KPH Kedu Utara adalah kesatuan pemangkuan hutan yang berada di unit I Jawa Tengah dengan wilayah yang dibagi menjadi 5 BKPH, yaitu BKPH Ambarawa, Magelang, Temanggung, Candiroto dan Wonosobo. KPH Kedu Utara memiliki 150 pegawai yang bekerja di kantor, yang terdiri dari divisi PSDH, Polhut, Personalia, Keuangan, Umum, PHBM, Humas, dan Lingkungan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan biro humas, masalah yang dialami Perum Perhutani KPH Kedu Utara adalah menurunnya kinerja dari pegawai yang bekerja di instansi tersebut, kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russel, 2002). Penurunan kinerja ini ditandai dengan menurunnya peringkat Perum Perhutani KPH Kedu Utara dari kategori II menjadi kategori III pada tahun 2015 dalam penilaian kinerja dari Kantor Pemangkuan Hutan yang ada di Jawa Tengah, pada penilaian ini Perum Perhutani KPH Kedu Utara mengalami penurunan dalam perencanaan dan penganggaran kegiatan yang dilakukan oleh pegawai di instansi tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian keuangan Perum Perhutani KPH Kedu Utara, kinerja pegawai mengalami penurunan kinerja dapat dilihat dari penurunan jumlah serapan dana dalam kurun waktu 2011 sampai dengan 2015. Banyaknya serapan dana ini bergantung pada dapat dilaksanakannya seluruh kegiatan yang telah direncanakan pada awal tahun yang tercantum dalam

rencana kegiatan dan anggaran (RKA), berikut tabel data serapan dana Perum Perhutani KPH Kedu Utara tahun 2011-2015.

Tabel 1. Data Serapan Dana di Perum Perhutani KPH Kedu Utara Tahun 2011-2015

Tahun	Rencana Kegiatan dan Anggaran (Rp)	Serapan Dana (Rp)	Serapan Dana (%)
2011	25.000.000.000	24.750.000.000	99 %
2012	27.000.000.000	25.920.000.000	96%
2013	25 .000.000.000	24.250.000.000	97%
2014	24.000.000.000	23.040.000.000	96%
2015	23.000.000.000	20.700.000.000	90%

Sumber: Bagian Keuangan Perum Perhutani KPH Kedu Utara

Dari tabel di atas terlihat jika terjadi penurunan serapan dana oleh Perum Perhutani KPH Kedu Utara selama kurun waktu tahun 2011-2015, penurunan paling signifikan terlihat pada kurun waktu 2014-2015, pada tahun 2014 serapan dana sebesar 96% sedang pada 2015 serapan dana sebesar 90%. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja di Perum Perhutani KPH Kedu Utara dari tahun ke tahun. Jika dilihat dari tabel 1, maka dapat disimpulkan bahwa seiring dengan turunnya serapan dana berarti terjadi juga penurunan produktivitas kegiatan selama kurun waktu 2011-2015. Instansi harus mengambil langkah serius terkait hal ini, jika kinerja pegawai tetap tidak ditingkatkan bukan tidak mungkin prestasi dari Perum Perhutani KPH Kedu Utara akan terus menurun.

Selain itu berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Desember 2015 - Januari 2016 diketahui bahwa menurunnya kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Kedu Utara disebabkan oleh kedisiplinan kerja pegawai, Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma

sosial yang berlaku. Kedisiplinan kerja pegawai yang menurun paling mudah terlihat dari ketepatan waktu datang ke kantor, dimana dari total pegawai yang ada, rata - rata setiap harinya ada 7% - 8% pegawai yang datang terlambat, di lapangan juga ditemukan masih adanya karyawan yang keluar kantor sebelum jam kerja selesai, ditemukan juga karyawan yang bermain *game* saat masih dalam jam kerja, selain masalah tersebut, menurunnya kedisiplinan kerja pegawai juga dapat dilihat dalam ketepatan waktu pengumpulan laporan. Berikut adalah data keterlambatan pengumpulan laporan dari pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara tahun 2015:

Tabel 2. Data Keterlambatan Pengumpulan Laporan di Perum Perhutani KPH Kedu Utara Tahun 2015

No.	Bulan	Jumlah Laporan
1	Januari	-
2	Februari	1
3	Maret	-
4	April	2
5	Mei	-
6	Juni	-
7	Juli	2
8	Agustus	-
9	September	1
10	Oktober	1
11	November	1
12	Desember	1
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

Sumber: Bagian Umum Perum Perhutani KPH Kedu Utara

Ketidak tepatan waktu yang dilakukan dalam pengumpulan laporan ini tentunya mempengaruhi kinerja dari pegawai, karena untuk melaksanakan kegiatan selanjutnya, kegiatan yang dilakukan sebelumnya harus sudah selesai pelaksanaan dan dalam pelaporannya, sehingga jika laporan tertunda

pengumpulannya, maka kegiatan selanjutnya pun akan tertunda dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, menurunnya kinerja pegawai juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala dinas, gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi, House et. Al. (1999) dalam Yukl (2005). Dari hasil wawancara diketahui jika para pegawai merasa bebas dalam melakukan pekerjaannya sehingga membuat mereka bekerja sesuka hati mereka, karena kepala dinas kurang memperhatikan pegawai. Hal ini terlihat dari tidak adanya sanksi langsung yang diberikan kepada pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja dan hal ini membuat kecemburuan pada pegawai lainnya, sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai secara tidak langsung, selain itu karyawan juga menyebutkan jika kepala dinas kurang memberi arahan dan bimbingan kepada karyawannya dalam bekerja sehingga karyawan merasa kurang jelas dengan tugas yang diberikan. Faktor lain yang juga menyebabkan menurunnya kinerja pegawai adalah lingkungan kerja fisik yang kurang mendukung produktivitas kerja, yaitu ruangan kerja yang gelap, saling terbuka dan berdempetan sehingga karyawan merasa sempit dan masih minimnya kemampuan penggunaan teknologi (komputer). Beberapa karyawan juga menyebutkan menurunnya kinerja disebabkan adanya beban kerja yang tinggi dan minimnya penghargaan yang diberikan atas kinerja yang dicapai oleh para pegawai.

Berdasarkan dari *pra-survey* yang penulis laksanakan di Perum Perhutani KPH Kedu Utara mengenai faktor–faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja dari para pegawai yang bekerja disana, mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Faktor yang Harus Mendapat Perhatian Lebih dari Instansi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

No.	Faktor yang Mempengaruhi	Jumlah jawaban	Persentase
1.	Lingkungan Kerja	6	10 %
2.	Disiplin	20	33,5 %
3	Penghargaan yang Diberikan	8	13,3 %
4.	Gaya Kepemimpinan	17	28,3 %
5.	Beban Kerja	9	15 %

Sumber: Observasi dengan 30 pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara pada 2015

Setiap pegawai yang menjadi responden diperbolehkan untuk menjawab dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Responden dalam *pra-survey* memilih dua jawaban karena penelitian ini ingin memfokuskan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Dari hasil *pra survey* tersebut, terlihat bahwa dua faktor tertinggi adalah Disiplin dan Kepemimpinan, yaitu masing-masing sebesar 33,5 % atau sebanyak 20 responden dan sebesar 28,3 % atau sebanyak 17 responden. Faktor paling kecil yang mendukung kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yaitu sebesar 10 % atau sebanyak 6 responden.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Menurunnya kinerja pegawai berdasarkan dari pencapaian penilaian kinerja instansi pada tahun 2015.
2. Menurunnya serapan anggaran yang dilakukan oleh pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara pada tahun 2015.
3. Kurang disiplinnya pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara dalam bekerja, terlihat dari masih adanya karyawan yang terlambat datang ke kantor.
4. Masih adanya keterlamabatan pengumpulan laporan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai.
5. Kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sehingga berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada dan hasil observasi yang dilakukan penulis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara ditemukan dua faktor utama yang menyebabkan turunnya kinerja pegawai, yaitu faktor gaya kepemimpinan (28,3%) dan disiplin (33,5%). Faktor lain yang menyebabkan turunnya kinerja adalah Lingkungan Kerja (10%), Penghargaan yang diberikan (13,3%), Beban

Kerja (15%). Dari data yang ada, peneliti mengambil dua faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor gaya kepemimpinan (28,3%) dan disiplin (33,5%). Oleh karena itu penelitian ini memfokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah-masalah yang terdapat dalam identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini antara lain adalah:

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam beberapa hal yaitu :

- a. Sebagai landasan dan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan dan perencanaan SDM selanjutnya. Sehingga kedepannya Perum Perhutani KPH Kedu Utara bisa meningkatkan prestasinya.
- b. Mengetahui langkah-langkah yang dapat diambil oleh Perum Perhutani KPH Kedu Utara untuk meningkatkan kinerja para pegawainya.

##### **2. Bagi Pembaca**

- a. Sebagai sumber informasi tentang disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja.
- b. Mengetahui pentingnya kinerja dalam perusahaan.

##### **3. Bagi Akademisi**

- a. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dimasa mendatang mengenai disiplin kerja.



- b. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dimasa mendatang mengenai gaya kepemimpinan.
- c. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dimasa mendatang mengenai kinerja.

4. Bagi Penulis

- a. Dapat menambah pengalaman dalam bidang penelitian yang terkait dengan Gaya Kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja.
- b. Dapat menambah pengetahuan tentang disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja di perusahaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Definisi Kinerja**

Beberapa pengertian dari kinerja yaitu:

- 1) Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
- 2) Yun (2000) menjelaskan bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku yang terlibat langsung dalam proses produksi barang atau jasa, atau kegiatan yang memberikan dukungan langsung untuk proses teknis dari sebuah organisasi.
- 3) Suprihatiningrum (2012) menyebutkan bahwa kinerja adalah perbandingan antara penampilan seseorang dengan hasil yang diharapkan.
- 4) Hermawati (2012) kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria lain yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh perusahaan dan telah disepakati bersama.
- 5) Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Bernardin dan Russell, 2002).

Dari beberapa pengertian di atas, yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pengertian yang paling sesuai dengan keadaan dalam organisasi (perusahaan) yaitu pengertian dari Bernardin dan Russell (2002), yang menjelaskan kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi

#### b. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russell (2002) terdapat empat indikator untuk mengukur kinerja pegawai:

##### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

##### 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh karyawan, serta volume pekerjaan yang karyawan lakukan telah sesuai dengan harapan atasan.

##### 3) Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan karyawan memahami tugas – tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

#### 4) Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja, Karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, Karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator menurut Bernardin dan Russell (2002), yaitu indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan, dan Kerjasama.

#### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Suprihatiningrum (2012) menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

##### 1) Motivasi

Karami *et al* (2013) mengatakan bahwa motivasi berasal dari bahasa Latin *move* yang berarti pergerakan atau menggerakkan. Menurut Cong dan Van (2013) motivasi pada dasarnya adalah apa yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan cara tertentu dan dengan sejumlah usaha yang diberikan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah ketika sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seseorang termotivasi, bukan karena adanya rangsangan lain seperti status ataupun uang, dapat juga dikatakan seorang yang sedang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah ketika faktor-faktor diluar pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi.

## 2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pegawai semakin meningkatkan komitmen dan rasa tenang dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

## 3) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi internal yang terjadi dengan ditandai gangguan fisik, lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi pada kondisi yang tidak baik.

## 4) Kondisi fisik pekerjaan

Suatu perusahaan perlu memikirkan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan bagi pegawainya karena lingkungan kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan pegawai dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada prestasi perusahaan.

## 5) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan yaitu proses penentuan tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi (Simamora 2006). Desain pekerjaan sangat menentukan bagaimana

pekerjaan dilakukan, seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh pegawai terhadap pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai.

Gibson (1996) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu:

- 1) Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman, demografi, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu.
- 2) Variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan,
- 3) Variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung kedalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan keterampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Mahmudi (2005) menyatakan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Faktor yang dipersonal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau insfrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2010) yaitu:

#### 1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### 2) Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

### 3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

### d. Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Menurut Handoko (2005), penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik



kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka, sedangkan penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Berdasarkan pengertian penilaian kinerja dari beberapa ahli dan juga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu penilaian yang dilakukan kepada para pegawai atas hasil kerja dari masing-masing pegawai yang dilakukan secara sistematis.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, Penilaian kerja PNS dilakukan berdasarkan 5 prinsip, yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS terdiri atas unsur:

#### 1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukum Disiplin Pegawai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

## 2) Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, kinerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan.

Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011.

## e. Manfaat Penilaian Kinerja

### 1) Peningkatan kinerja

Dengan adanya penilaian, pegawai memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki kualitas pekerjaan mereka.

## 2) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap pegawai akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

## 3) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian kinerja akan diketahui pegawai mana yang memiliki kemampuan rendah dan kemudian akan ditindak lanjuti dengan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

## 4) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian gaji, kompensasi, dan sebagainya.

## 5) Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi baik dan demosi untuk pegawai yang berprestasi kurang baik.

## 6) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja, maksudnya yaitu hasil dari penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan dalam desain kerja.

## 7) Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang sebelumnya. Kinerja yang sangat rendah bagi

pegawai baru mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi (Notoatmodjo, 1998)

## 2. Gaya Kepemimpinan

### a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi.

Menurut House et. Al. (1999) dalam Yukl (2005) gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai,

dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranta (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi.

#### b. Tipe / Macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

##### 1) Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah Seorang pemimpin yang menganggap organisasi adalah milik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bahwa sebagai alat mata – mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; Dan dalam tindak penggerakannya sering menggunakan *approach* yang menggunakan unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

##### 2) Tipe pemimpin yang militeristik

Seorang pemimpin militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat – sifat sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- b) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c) Senang kepada formalitas yang berlebih – lebihan.
- d) Menurut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3) Tipe pemimpin yang paternalistik

- a) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b) Bersikap selalu melindungi.
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif.
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- e) Sering bersikap mau tahu.

4) Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5) Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.

- b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Robbins (2008) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2) Gaya kepemimpinan Transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3) Gaya kepemimpinan Transformasional.

ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikutnya.

4) Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai

masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Tipe gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbin (2008), karena tipe gaya kepemimpinan inilah yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan yang ada di lokasi penelitian dan tipe gaya kepemimpinan inilah yang umum digunakan penelitian dan pembahasan mengenai variabel terkait.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Sing-Sengupta, (1997) dalam Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat indikator yaitu:

1. Cenderung Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
2. Cenderung Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
3. Cenderung Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.



4. Cenderung Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan Sing-Sengupta (1997).

### 3. Disiplin Kerja

#### a. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

- a. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampakdampak negatifnya.

Rivai (2005) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki lima indikator seperti:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan indikator di atas, penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan Rivai (2005).

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Menurut Handayani (2013) terdapat pengaruh yang positif antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung, hal ini berarti menunjukkan jika naik turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan serta motivasi kerja pegawai.
2. Menurut Harlie (2012) disiplin kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif baik secara simultan maupun secara parsial pada kinerja pegawai negeri sipil. Artinya naik atau turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir.

3. Menurut Patiran (2010), disiplin kerja, pendidikan pegawai dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai negeri sipil baik secara simultan maupun parsial. Dari ketiga variabel independen, dua variabel yaitu pendidikan dan motivasi memiliki nilai signifikansi negatif, sedang variabel disiplin berpengaruh positif signifikan, hal ini menunjukkan yang menjadi faktor untuk diperhatikan dan menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang adalah faktor disiplin pegawai. Sedangkan faktor pendidikan dan motivasi kerja dapat digunakan sebagai pendukung.

### **C. Kerangka Pikir Penelitian**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Menurut Handayani (2013) terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan jika naik turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Selain itu, Hidayat, dkk (2006) juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan yang tidak mendukung cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Sedangkan pegawai dengan dukungan penuh gaya kepemimpinan sebagian besar mempunyai kinerja yang tinggi pula, sehingga dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan sejauh ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Demikian juga yang diindikasikan terjadi di Perum Perhutani KPH Kedu Utara, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Perum Perhutani KPH Kedu Utara kurang tepat. Pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu

Utara menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada masing-masing pegawai dan dari perbedaan gaya kepemimpinan ini menimbulkan rasa kecemburuan sosial antar pegawai. Hal ini tentunya akan menghambat kinerja dari para pegawai, karena para pegawai ada yang merasa “dianak tirikan dan dianak emaskan”. Padahal apabila pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan sama antara satu sama lainnya, tentunya hal ini akan menghilangkan rasa kecemburuan sosial tersebut sehingga para pegawainya pun akan bersemangat dalam bekerja dan tentunya hal ini akan berpengaruh positif pada kinerja masing-masing pegawai. Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi akan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan dengan demikian target instansi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

## 2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Pegawai yang disiplin dapat diidentikkan sebagai seorang pegawai yang selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan baik dan mematuhi semua peraturan organisasi dan norma–norma yang berlaku. Aritonang (2005) menyatakan dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja merupakan tindakan seorang pegawai untuk mematuhi peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama. Tindakan ini bila dilakukan secara benar dan terus menerus dan menjadi sebuah kebiasaan yang tercipta dalam melaksanakan pekerjaan tentunya akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan. Menurut Harlie (2012), disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya apabila disiplin

kerja meningkat, akan meningkatkan kinerja karyawan pula. Nilai koefisien korelasinya menunjukkan kekuatan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan sangat kuat, artinya setiap perubahan yang kecil, baik meningkat atau menurun pada disiplin kerja akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan yang lebih besar. Kedua penelitian tersebut ternyata menghasilkan satu kesimpulan yang sama, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Serupa halnya dengan pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara yang dituntut kedisiplinannya dalam melaksanakan pekerjaan. Akan tetapi, kedisiplinan ini masih banyak pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dalam bekerja. Contoh yang paling terlihat adalah dengan masih adanya keterlambatan pengumpulan laporan. Sehingga hal ini akan mengurangi tenggat waktu dan jumlah pekerjaan yang dapat mereka laksanakan. Hal tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan kerja yang tinggi tentunya akan mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi, karena dengan disiplin kerja yang tinggi tentunya akan membuat pekerjaan yang tertunda semakin terminimalisir dan tersedianya waktu yang lebih untuk memulai pekerjaan selanjutnya.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan maupun disiplin kerja menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menjadi salah satu indikator penting untuk kinerja pegawai karena keberadaan pemimpin dalam sebuah institusi sangatlah penting. Walaupun semua

pegawai telah bekerja dengan baik, tetap akan menjadi lebih baik jika mereka memiliki pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi pegawainya. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan, kedisiplinan kerja dalam diri setiap pegawai juga mampu meningkatkan kinerja mereka, kondisi tingkat disiplin dalam diri pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerjanya, setiap perubahan kecil menyangkut disiplin kerja baik naik ataupun turun maka akan memberikan dampak yang cukup besar bagi kinerja pegawai itu sendiri. Terlihat bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sangat berperan pada kinerja pegawai. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dan disiplin kerja yang tinggi maka akan menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

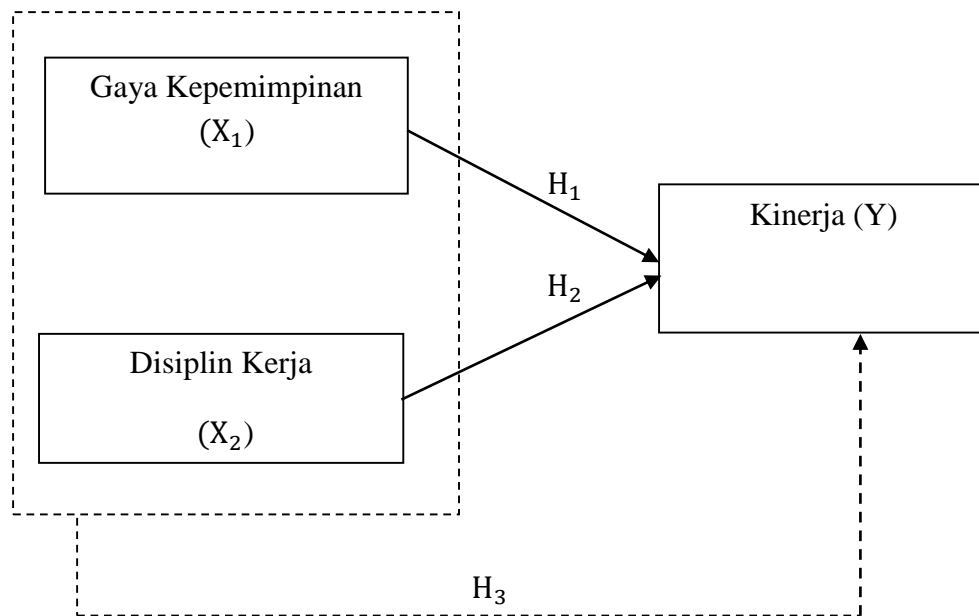
Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan dua variabel yang saling mendukung tercapainya kinerja pegawai yang baik. Jika gaya kepemimpinan dan disiplin kerja baik maka kinerja juga akan meningkat, namun berbeda halnya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat, maka ini akan memberikan pengaruh pada disiplin kerja, karena pegawai akan semaunya sendiri dalam bekerja, disebabkan tidak mendapatkan perhatian dan pengawasan dari pimpinan, sehingga jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat dan disiplin kerja pegawai turun maka kinerja pegawai juga akan menurun. Begitu juga jika gaya kepemimpinan naik tapi disiplin kerja turun, berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat, karena meskipun gaya kepemimpinan naik tetapi disiplin kerja malah menurun, jika situasi ini terjadi maka akan berpengaruh pada kinerja pegawai yang akan menurun juga. Namun akan berbeda jika gaya kepemimpinan turun tetapi disiplin kerja naik, situasi ini akan meningkatkan kinerja pegawai tetapi

tidak maksimal, karena dua variabel antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan variabel yang saling mendukung. Maka akan lebih baik jika kedua variabel antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja semuanya baik, karena jika gaya kepemimpinan dan kinerja baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dengan kinerja yang meningkat maka target perusahaan akan tercapai.



#### D. Paradigma Penelitian

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat disusun pada paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Keterangan:

- H<sub>1</sub> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)
- H<sub>2</sub> : Pengaruh Disiplin Kerja ((X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)
- H<sub>3</sub> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)

### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- $H_1$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja
- $H_2$  : Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja
- $H_3$  : Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Berdasarkan pola hubungannya, jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa (Singarimbun dan Efendi, 1995). Sedangkan pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian dengan pendekatan angka-angka baik dalam pengumpulan data, analisa data hingga interpretasi data didasarkan pada hasil analisa data yang berupa angka. Sedangkan unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah individu para pegawai yang bekerja di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

#### **B. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah berupa angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis: 2008) Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioer, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dengan bentuk pertanyaan pilihan berganda (*multiple choice questions*) dan pertanyaan terbuka

(*open question*). Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang persepsi desain interior dari responden.

### **C. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perum Perhutani KPH Kedu Utara yang beralamat di Jalan Veteran No.30 Magelang. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari tahun 2016 sampai dengan Maret 2016.

### **D. Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Variabel Dependen**

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja pegawai (Y) di Perum Perhutani KPH Kedu Utara sebagai variabel terikat atau dependen.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja pegawai adalah indikator Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan, dan Kerjasama yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russell, (2002).

#### **2. Variabel Independen**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah:

##### **a. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Pemimpin Perum Perhutani KPH Kedu Utara**

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu Utara pada tahun 2015. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan

Perum Perhutani KPH Kedu Utara ini dinilai oleh pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan ini adalah indikator cenderung otoriter, cenderung pengasuh, cenderung berorientasi pada tugas dan cenderung partisipatif yang dikemukakan Sing-Sengupta, (1997).

b. Disiplin Kerja ( $X_2$ ) Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara

Dalam penelitian ini disiplin kerja merupakan ketaatan dan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan tugas dan perilaku di lingkungan kerja dan kesesuaiannya dengan aturan yang telah ditentukan dan berlaku di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur disiplin kerja adalah kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi dan bekerja etis yang dikemukakan oleh Rivai (2005).

## **E. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Warsito (1992), populasi adalah keseluruhan objek penelitian, sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Populasi disini adalah pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara yang berjumlah 150 orang yang terdiri dari

divisi PSDH, Polhut, Personalia, Keuangan, Umum, PHBM, Humas, dan Lingkungan.

## 2. Sampel

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menjadikan populasi menjadi sampel (penelitian populasi). Peneliti mengambil keseluruhan populasi karena peneliti ingin hasil penelitian ini menjadi lebih baik dengan melibatkan seluruh pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 150.

## 3. Alat Ukur

Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini mengacu pada Skala Likert (*Likert Scale*), dimana masing - masing dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi *score* atau bobot yaitu banyaknya *score* antara 1 sampai 5, dengan rincian:

- 1) Jawaban SS sangat setuju diberi *score* 5.
- 2) Jawaban S setuju diberi *score* 4.
- 3) Jawaban R ragu-ragu diberi *score* 3.
- 4) Jawaban TS tidak setuju diberi *score* 2.
- 5) Jawaban STS sangat tidak setuju diberi *score* 1 (Singarimbun, 1994).

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Angket yang disajikan berisi 22 pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan tentang kinerja karyawan, 4 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, dan 8 pertanyaan tentang disiplin kerja. Maka disusun kisi-kisi dari variabel yang ditetapkan untuk mempermudah perolehan data. Kisi-kisi dari instrumen penelitian tersebut adalah:

Tabel 4 : Kisi-kisi instrumen penelitian

Variabel	Indikator	No. Item
Kinerja Pegawai Bernardin dan Russell,(2002)	1. Kualitas kerja	1, 2, 3,
	2. Kuantitas kerja	4, 5,
	3. Pengetahuan	7,
	4. Kerjasama	8,9,10
Gaya Kepemimpinan Sing-Sengupta, (1997)	1. Cenderung otoriter	1
	2. Cenderung pengasuh	2
	3. Cenderung berorientasi pada tugas	3
Disiplin Kerja Rivai, (2005)	1. Kehadiran,	1
	2. Ketaatan pada peraturan kerja,	2
	3. Ketaatan pada standar kerja,	3, 4
	4. Tingkat kewaspadaan tinggi	5,
	5. Bekerja etis	7,8

## G. Uji Instrumen

Untuk mengetahui data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pernyataan. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui layak tidaknya data yang terkumpulkan. Dengan menggunakan instrument yang valid dan reliabel diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2009). Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *repeated measure* (pengukuran berulang) dengan menguji item-item pernyataan kepada responden.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan kemampuan sebuah skala untuk mengukur konsep yang dimaksudkan. Dengan kata lain uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk



dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor yaitu *convergent validity* dan *divergent validity*. *Convergent validity* dan *divergent validity* merupakan cara untuk menilai validitas konstruk dari prosedur pengukuran (Campbell & Fiske, 1959). *Convergent validity* merupakan tingkat korelasi antara instrumen pengukuran yang berbeda yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Sedangkan *divergent validity* membantu untuk membangun validitas konstruk, sehingga untuk menilai validitas konstruk harus terlebih dahulu menetapkan *convergent validity*, sebelum menguji *divergent validity*.

Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ditunjukkan pada tabel 5 di bawah ini.

**Tabel 5. KMO and Bartlett's Test Tahap 1**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	921,588
	df	231
	Sig.	,000

Selanjutnya pada tabel 6 ini menunjukkan hasil uji *factor loading*

**Tabel 6. *Rotated Factor Matrix*<sup>a</sup> tahap 1**

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup>			
	Factor		
	1	2	3
KIN1	,742		
KIN2	,817		
KIN3	,687		
KIN4	,681		
KIN5	,767		
KIN6			
KIN7	,855		
KIN8	,868		
KIN9	,855		
KIN10	,820		
GK1			,948
GK2			,814
GK3			,733
GK4			
DK1		,904	
DK2		,945	
DK3		,685	
DK4		,665	
DK5		,836	
DK6			
DK7		,952	
DK8		,781	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Keterangan: KIN = Kinerja

GK = Gaya Kepemimpinan

DK = Disiplin Kerja

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan tabel 6 di atas diketahui bahwa item Kinerja 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, dan 10 yang merupakan item dari Kinerja yang mengelompok pada faktor 1. Item Gaya Kepemimpinan 1, 2, dan 3 yang merupakan item dari Gaya Kepemimpinan mengelompok pada faktor 3. Item Disiplin Kerja

1, 2, 3, 4, 5, 7, dan 8 merupakan item dari variabel Disiplin kerja yang mengelompok pada faktor 2.

Oleh karena uji CFA pada tahap 1 ada butir pertanyaan yang gugur maka perlu dilakukan uji CFA tahap 2. Hasil *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap 2 ditunjukkan pada tabel 7:

**Tabel 7. KMO and Bartlett's Test Tahap 2**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,732
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	859,006
	df	171
	Sig.	,000

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) adalah 0,732 angka ini naik setelah dikurangi nilai yang gugur, ini berarti data menjadi lebih baik dan lebih valid lagi. Nilai 0,732 lebih besar dari 0,50; ini menunjukkan bahwa data layak untuk dianalisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, artinya antar variabel terjadi korelasi (signifikansi  $<0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan semua nilai *loading factor* di atas 0,50.

**Tabel 8. *Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>* tahap 2**  
**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor		
	1	2	3
KIN1	,742		
KIN2	,817		
KIN3	,687		
KIN4	,681		
KIN5	,767		
KIN7	,855		
KIN8	,868		
KIN9	,855		
KIN10	,820		
GK1			,948
GK2			,814
GK3			,733
DK1		,904	
DK2		,945	
DK3		,685	
DK4		,665	
DK5		,836	
DK7		,952	
DK8		,781	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Dari tabel 8 dapat disimpulkan bahwa hasil uji CFA tahap dua menunjukkan hasil setiap faktor di atas 0,50 dan tiap faktor mengelompok pada satu lajur artinya semua pertanyaan layak diujikan dan valid.

Untuk tahap selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

#### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengetahui

atau menguji apakah satu konstruk dan konstruk yang lain adalah sama. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981). AVE *value* akan ditunjukkan pada tabel 9 berikut.

**Tabel 9. Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations**

		Mean	Std. Deviation	AVE	1	2	3
1	GK	4,20	,5553	0,8312	<b>,861</b>		
2	DK	3,17	,4647	0,8221	,073	<b>,933</b>	
3	KIN	3,72	,9624	0,7899	,090	,099	<b>,938</b>

Sumber: Data diolah tahun 2016

Nilai *Cronbach`s Alpha* pada angka bercetak tebal.

## 2) Divergent validity

*Divergent validity* diukur berdasarkan nilai korelasi dan *discriminant validity*. *Divergent validity* digunakan untuk menguji apakah antar konstruk signifikan berbeda. Nilai korelasi ditunjukkan pada tabel 10 kurang dari 0,85 menunjukkan bahwa variabel tersebut terbukti berbeda. Pada tabel 10 nilai *discriminant validity* kurang dari 0,85 hal ini menunjukkan bahwa antar variabel memang berbeda. Nilai *discriminant validity* ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 10. Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity**

		Variabel	AVE	1	2	3
1	GK		,831	<b>0,8312</b>	0,005	0,008
2	DK		,822	0,081	<b>0,822</b>	0,009
3	KIN		,790	0,099	0,106	<b>0,789</b>

Sumber: Data diolah tahun 2016

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Realibilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right\}$$

Keterangan:

$r_{11}$         = Reliabilitas instrumen  
 $k$             = banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum \delta_b^2$       = jumlah varians butir  
 $\delta_t^2$          = jumlah varians

Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Suatu konsttruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,60$  (Ghozali, 2011).

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Sekaran (2006) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria alpha sebagai berikut:

- a.  $0.80 - 1,0$  = Reliabilitas Baik
- b.  $0,60 - 0,79$  = Reliabilitas Diterima
- c.  $< 0,60$  = Reliabilitas Buruk

**Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja Karyawan	0,938	Reliabilitas Baik
Gaya Kepemimpinan	0,933	Reliabilitas Baik
Disiplin Kerja	0,861	Reliabilitas Baik

Sumber: Data Primer diolah 2016

## **H. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 20. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum (Ghozali, 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung. Cara

pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Tinggi :  $X \geq M + SD$
- b. Sedang :  $M - SD \leq X < M + SD$
- c. Rendah :  $X < M - SD$

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali (2011) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogorov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

- 1)  $H_0$  diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) > level of significant ( $\alpha = 0,05$ ), sebaliknya  $H_a$  ditolak (Nugroho, 2005)
- 2)  $H_0$  ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) < level of significant ( $\alpha = 0,05$ ), sebaliknya  $H_a$  diterima (Nugroho, 2005).



b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$ .

3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (Gaya

Kepemimpinan dan Disiplin Kerja) terhadap variabel dependen (Kinerja). Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, karena peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal berjumlah dua.

Untuk bisa membuat ramalan melalui regresi, maka data setiap variabel harus tersedia. Selanjutnya berdasarkan data itu peneliti harus dapat menemukan persamaan regresi melalui perhitungan.

#### 4. Uji Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ )

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Varians error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Varians error muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian semakin besar nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Suryana, 2009).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Perum Perhutani**

Perum Perhutani adalah perusahaan yang bergerak di bidang Kehutanan (khususnya di Pulau Jawa dan Madura) dan mengemban tugas serta wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan pengelolaan Sumber Daya Hutan (SDH) dengan memperhatikan aspek produksi/ekonomi, aspek sosial dan aspek lingkungan. Dalam operasionalnya, Perum Perhutani berada di bawah koordinasi Kementerian BUMN dengan bimbingan teknis dari Departemen Kehutanan.

Perum Perhutani mempunyai kisah panjang dalam sejarah pembentukannya, diawali dengan terbentuknya Jawatan Kehutanan dengan *Gouvernement Besluit* (Keputusan Pemerintah) tanggal 9 Februari 1897 nomor 21, termuat dalam *Bijblad* 5164. Sejarah hutan di bawah kekuasaan Hindia Belanda itu segera berakhir setelah Indonesia memproklamasikan diri sebagai negara merdeka pada 17 Agustus 1945. Hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangan pengelolaan hutan di Jawa dan Madura oleh Jawatan Kehutanan Hindia Belanda q.q. *den Dienst van het Boschwezen*, dilimpahkan secara peralihan kelembagaan kepada Jawatan Kehutanan Republik Indonesia berdasarkan Pasal II Aturan Peralihan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia yang berbunyi: “Segala badan negara dan peraturan yang ada masih

langsung berlaku, selama belum diadakan yang baru menurut undang-undang dasar ini.”

Dengan disahkannya Ketetapan MPRS No. 11/MPRS/1960, seperti tersebut dalam Lampiran Buku I, Jilid III, Paragraf 493 dan paragraph 595, industri kehutanan ditetapkan menjadi Proyek B. Proyek B ini merupakan sumber penghasilan untuk membiayai proyek-proyek A (Tambahan Lembaran Negara R.I. No. 2551). Pada waktu itu direncanakan untuk mengubah status Jawatan Kehutanan menjadi Perusahaan Negara yang bersifat komersial.

Kemudian diterbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 19 tahun 1960 yang ditetapkan dan diundangkan pada tanggal 29 Maret 1961, dan berlaku surut sejak tanggal 1 Januari 1961 tentang Perusahaan Negara. Untuk mewujudkan perubahan status Jawatan Kehutanan menjadi Perusahaan Negara, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 sampai dengan Nomor 30, tahun 1961, tentang ”Pembentukan Perusahaan-Perusahaan Kehutanan Negara (PERHUTANI)”.

Perum Perhutani merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang awalnya berada di bawah Departemen Kehutanan diberi tanggung jawab dan hak pengelolaan hutan di Pulau Jawa, khususnya Jawa Tengah dan Jawa Timur sejak tahun 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 15 tahun 1972. Wilayah kerja Perum Perhutani selanjutnya diperluas pada tahun 1978 dengan masuknya kawasan hutan Negara di Provinsi Jawa Barat berdasarkan PP Nomor 2 tahun 1978.

Dalam perkembangan selanjutnya, penugasan Perum Perhutani mengalami penyesuaian dengan ditetapkan PP Nomor 36 tahun 1986 tentang Perusahaan Umum Kehutanan Negara dan disempurnakan pada tahun 1999 melalui penetapan PP Nomor 53 tahun 1999 tentang Perusahaan Umum Kehutanan Negara (Perum Perhutani).

Pada tahun 2001 bentuk perusahaan Perum Perhutani ditetapkan oleh pemerintah sebagai BUMN berbentuk Perseroan Terbatas (PT) Perhutani melalui PP Nomor 14 tahun 2001. Berdasarkan pertimbangan- pertimbangan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dimiliki PT. Perhutani, bentuk perusahaan PT. Perhutani tersebut kembali menjadi BUMN dengan bentuk Perum berdasarkan PP Nomor 30 tahun 2003 yang selanjutnya dalam perjalanannya Peraturan Pemerintah tersebut digantikan menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2010 yang disahkan pada tanggal 22 Oktober 2010.

Dari sejarah awal berdirinya Perhutani tersebut, terlihat ada fungsi strategis yang diemban oleh perusahaan ini untuk memberikan kontribusi kepada negara dalam bentuk pundi-pundi penerimaan negara. Tugas semacam ini telah Perum Perhutani emban hingga kini, karena sebagai BUMN Perum Perhutani juga harus menjadi lokomotif pertumbuhan perekonomian nasional. Dalam kumparan waktu tersebut, banyak perubahan sosial, ekonomi dan politik yang berpengaruh terhadap Perum Perhutani. Contohnya, pasca reformasi, sebagaimana hutan-hutan yang lain, hutan-hutan Perum Perhutani juga dijarah secara besar-besaran oleh masyarakat. Kondisi ini menyebabkan

hutan Perum Perhutani menjadi kerontang bahkan gundul, hingga bisnis Perum Perhutani juga sempat merosot. Dalam konteks inilah, peran strategis Perum Perhutani juga bertransformasi. Jika sebelumnya hanya berperan dalam system perekonomian nasional, pasca reformasi Perum Perhutani juga berperan dalam mendukung sistem kelestarian lingkungan, dan sistem sosial budaya, khususnya dalam memberdayakan masyarakat di sekitar hutan, agar mereka bisa merasakan manfaat adanya hutan di satu sisi. Pada sisi lain masyarakat juga terlibat dalam mengelola dan mengamankan hutan dari penjarahan.

Dalam kondisi hutan yang rusak tersebut, untuk menjalankan fungsi strategis untuk mendukung sistem kelestarian lingkungan hidup, Perum Perhutani kini giat melakukan penanaman hutan.

## **2. Visi dan Misi Perum Perhutani**

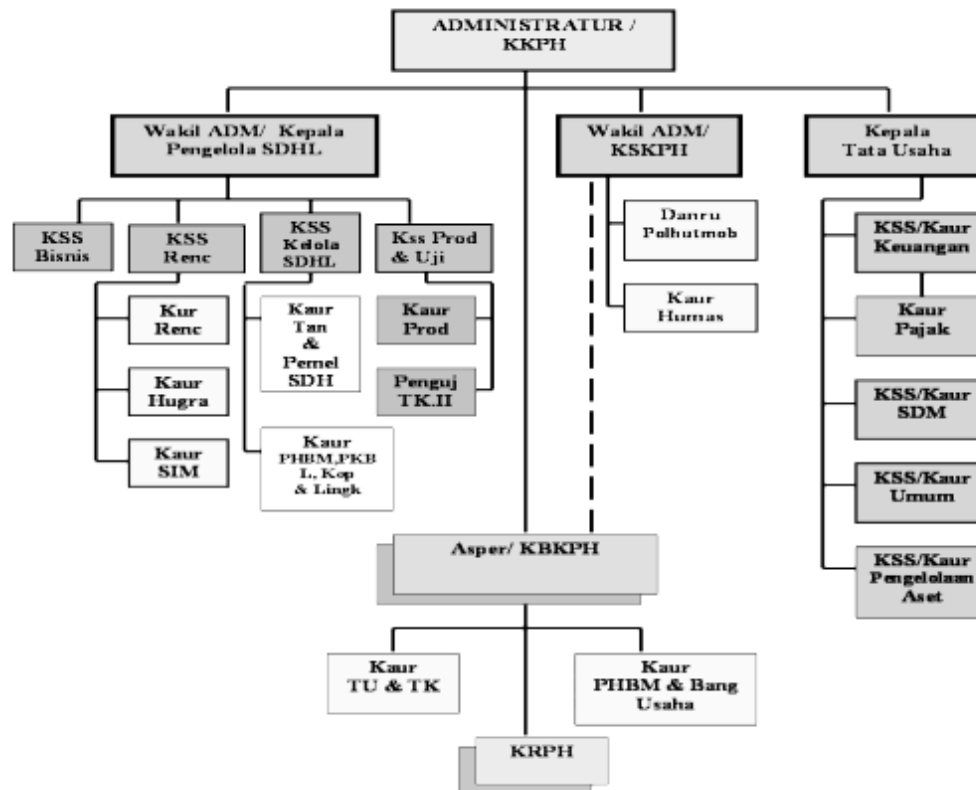
### **a. Visi Perum Perhutani.**

Menjadi Perusahaan Unggul dalam Pengelolaan Hutan Lestari.

### **b. Misi Perum Perhutani.**

- 1) Mengelola Sumberdaya Hutan secara Lestari (*Planet*)
- 2) Meningkatkan Manfaat Pengelolaan Sumberdaya Hutan bagi Seluruh Pemangku Kepentingan (*People*)
- 3) Menyelenggarakan Bisnis Kehutanan dengan Prinsip *Good Corporate Governance* (*Profit*)

### 3. Struktur Organisasi Kesatuan Pemangkuan Hutan Perum Perhutani.



**Gambar 2. Struktur Organisasi Kesatuan Pemangkuan Hutan Perum Perhutani.**

Perum Perhutani KPH Kedu Utara memiliki 5 BKPH ( Badan Kesatuan Pemangkuan Hutan ), yaitu :

- BKPH Ambarawa
- BKPH Magelang
- BKPH Temanggung
- BKPH Wonosobo
- BKPH Candiroto



## B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 150 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

#### a. Analisis Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden yang diperoleh dari identitas responden. Hal ini meliputi penggolongan jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama kerja, dan gaji.

##### 1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data ini untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 12 berikut ini:

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki – laki	118	78,7%
2.	Perempuan	32	21,3%
Total		150	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 12 merepresentasikan karakteristik responden yang terdapat di Perum Perhutani KPH Kedu Utara dilihat dari persentase jenis kelamin. Responden terbanyak adalah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 78,7% dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebesar 21,3%. Dengan demikian mayoritas responden dari Perum Perhutani KPH Kedu

Utara adalah laki-laki hal ini karena proses rekrutmen karyawan laki-laki yang lebih memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

2) Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Data ini untuk mengetahui proporsi tingkat pendidikan responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan pada tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase
SMA	89	59,3%
D-3	36	24,0%
S-1	25	16,7%
Total	150	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan jawaban dari tabel 13, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan antara SMA sejumlah 89 orang (59,3%). Sisanya memiliki tingkat pendidikan antara S-1 sejumlah 25 orang (16,7%), dan D-3 sejumlah 36 orang (24,0%). Mayoritas responden yang ada di Perum Perhutani KPH Kedu Utara memiliki tingkat pendidikan SMA. Hal tersebut dikarenakan dalam proses *recruitment* Perum Perhutani memang menetapkan standar SMA sebagai syarat minimal untuk bekerja di Perum Perhutani.

### 3) Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja

Data ini untuk mengetahui proporsi Lama kerja reponden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan lama kerja disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 14. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1-5 tahun	2	1,3%
6-10 tahun	73	48,7%
11-20 tahun	75	50,0%
Total	150	100,0%

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan jawaban dari tabel 14, mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 11-20 tahun sejumlah 75 orang (50,0%). Sisanya memiliki masa kerja kurang dari 6-10 tahun sejumlah 73 orang (48,7%), dan antara 1 – 5 tahun sejumlah 2 orang (1,3%). Artinya dari tabel 14 dapat diketahui jika sebagian besar pegawai yang bekerja memiliki cukup pengalaman dan memiliki pemahaman yang cukup tentang pekerjaannya, karena sebagian besar pegawai bekerja dalam rentan 11-20 tahun.

### 4) Karakteristik Responden berdasarkan Gaji

Data ini untuk mengetahui proporsi gaji yang diterima karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan gaji yang diterima disajikan pada tabel 15:

**Tabel 15. Karakteristik Responden berdasarkan Gaji yang diterima**

Gaji	Frekuensi	Persentase
2-4 juta	51	34,0%
4-6 juta	68	45,3%
6-8 juta	26	17,3%
8-10 juta	5	3,3%
Total	150	100,0%

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan jawaban dari tabel 15, mayoritas responden memiliki gaji 4-6 juta sebanyak 68 orang (45,3%). Sisanya memiliki gaji 2-4 juta sebanyak 51 orang (34,0%), gaji 6-8 juta sebanyak 26 orang (17,3%), dan gaji 8-10 juta sebanyak 5 orang (3,3%). Mayoritas responden dari perum Perhutani KPH Kedu Utara memiliki gaji 4-6 juta, hal ini dikarenakan disesuaikan dengan pangkat dan golongan yang dimiliki oleh para pegawai.

b. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis karakteristik variabel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran jawaban responden terhadap variabel. Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y), Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Disiplin Kerja kerja ( $X_2$ ).

1) Kinerja Karyawan

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 1,78 dan maksimum sebesar 5,00 dengan *mean* sebesar 3,65 dan standar deviasi sebesar 0,612. Selanjutnya data kinerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja sebanyak 9 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel kinerja pegawai terdapat pada tabel 16 berikut ini:

**Tabel 16. Kategorisasi Kinerja Pegawai**

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,26$	22	14,6%
Sedang	$3,04 \leq X < 4,26$	104	69,3%
Rendah	$X < 3,04176$	24	16,1%
Jumlah		150	100,00%

Sumber : Data Primer yang diolah 2016

Dari tabel 16 dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat kinerja dalam kategori sedang dengan jumlah 104 orang responden (69,3%). Sedangkan untuk kategori tinggi terdapat sebanyak 22 orang responden (14,6%) dan kategori rendah sebanyak 24 orang responden (16,1%). Artinya dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dari pegawai di Perum Perhutani KPH Kedu Utara berada dalam kategori sedang. Tidak ada pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang sangat tinggi, tetapi juga tidak ada pegawai yang memiliki tingkat kinerja yang sangat rendah.

## 2) Gaya Kepemimpinan

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 1,67 dan maksimum sebesar 5,00 dengan *mean* sebesar 3,60 dan standar deviasi sebesar 0,709. Selanjutnya data gaya kepemimpinan dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan sebanyak 3 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan terdapat pada tabel 17 berikut ini:

**Tabel 17. Kategorisasi Gaya Kepemimpinan**

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,31$	28	18,6%
Sedang	$2,89 \leq X < 4,31$	109	72,7%
Rendah	$X < 2,89764$	13	8,7%
Jumlah		170	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2016

Dari tabel 17 dapat disimpulkan bahwa pimpinan memiliki tingkat gaya kepemimpinan dalam kategori sedang dengan jumlah 109 orang responden (72,7%). Sedangkan untuk kategori tinggi terdapat sebanyak 28 orang responden (18,6%) dan kategori rendah sebanyak 13 orang responden (8,7%). Artinya dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu Utara tidak dalam kategori yang tinggi, namun juga tidak dalam kategori yang rendah.

### 3) Disiplin Kerja

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 1,86 dan maksimum sebesar 5,00 dengan *mean* sebesar 3,19 dan standar deviasi sebesar 0,652. Selanjutnya data disiplin kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel disiplin kerja sebanyak 7 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel disiplin kerja terdapat pada tabel 18 berikut ini:

**Tabel 18. Kategorisasi Disiplin kerja**

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 3,84$	31	20,6%
Sedang	$2,53 \leq X < 3,84$	102	68,1%
Rendah	$X < 2,53$	17	11,3%
Jumlah		150	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2016

Dari tabel 18 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat disiplin kerja dalam kategori sedang dengan jumlah 102 orang responden (68,1%). Sedangkan untuk kategori tinggi terdapat sebanyak 31 orang responden (20,6%) dan kategori rendah sebanyak 17 orang responden (11,3%). Artinya dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara masih dalam taraf sedang. Tidak ada responden yang memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi, tetapi juga tidak ada responden yang memiliki tingkat kedisiplinan sangat rendah.

## **2. Hasil Uji Prasyarat Analisis**

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolineritas. Uji prasyarat analisis menggunakan *SPSS 20.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini:

### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011: 160). Uji statistik sederhana yang digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov Smirnov*. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan

melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi *alpha* 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Dalam penelitian ini, menggunakan Uji *Kolmogrov-smirnov* dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 19. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Kesimpulan
Kinerja	0,061	Normal
Gaya Kepemimpinan	0,070	Normal
Disiplin kerja	0,085	Normal

Sumber: Data diolah tahun 2016

Dari tabel 19 dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua diatas 0,05. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada variabel kinerja adalah 0,065, gaya kepemimpinan adalah 0,070 dan disiplin kerja adalah 0,085 dan semuanya  $\geq 0,05$ . Artinya dapat disimpulkan data tiap variabel tersebut terdistribusi dengan normal.

#### b. Uji Linearitas

Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil dari Uji Linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 20. Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	0,691	Linier
Disiplin kerja terhadap Kinerja	0,178	Linier

Sumber: Data Primer yang diolah 2016



Dari tabel 20 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja linier terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua diatas 0,05. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki signifikansi 0,691 dan disiplin kerja terhadap kinerja memiliki nilai signifikansi 0,178.

c. Uji Multikolinearitas

Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* diatas 0,1 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95% atau sama dengan nilai VIF dibawah 10. Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 21. Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Tolerance</i></b>	<b>VIF</b>	<b>Kesimpulan</b>
Gaya Kepemimpinan	0,994	1,006	Tidak terjadi multikolinieritas
Disiplin Kerja	0,994	1,006	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

Dari tabel 21 terlihat jika gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki nilai *tolerance* 0,994 dan VIF 1,006. Berdasarkan hasil data uji multikolonieritas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga tidak terjadi multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variable gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

**Tabel 22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai**

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Jenis_Kelamin	,101	,129	,095	,121
Pend_Terakhir	,209	,190	,196	,178
Lama_Kerja	,013	,021	-,015	-,006
Gaji	-,051	-,027	-,044	-,020
GK		,189*		,181*
DK			,198*	,191*
R <sup>2</sup>	,042	,077*	,081*	,113*
$\Delta R$	,042	,035*	,039*	0,071*

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .

#### a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 22. Berdasarkan tabel 22, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar  $\beta = 0,189^*$  (\* $p < 0,005$ ;  $p = 0,021$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan

untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,035. Maka hipotesis pertama dapat diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Berdasarkan tabel 22, diketahui bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar  $\beta=0,198^*$  ( $*p<0,05$ ;  $p=0,021$ ). Kontribusi disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,039. Maka hipotesis kedua dapat diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Berdasarkan tabel 22, diketahui bahwa gaya kepemimpinan dengan  $\beta=0,189^*$  ( $*p<0,005$ ;  $p=0,021$ ) berpengaruh positif dan disiplin kerja dengan  $\beta=0,198^*$  ( $*p<0,05$ ;  $p=0,021$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,071\*. Maka hipotesis ketiga dapat diterima.

Tabel 23. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara	Terbukti
2	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara	Terbukti
3	Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara	Terbukti

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikansi 0,021 antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, nilai  $\beta=0,189$  dan nilai kontribusi ( $\Delta R^2$ ) 0,035.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Indikator cenderung berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas menjadi indikator dengan nilai skor paling rendah yaitu 3,8. Hal ini berarti sosok pemimpin yang memiliki sikap berorientasi pada tugas sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja pegawai.

Pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu Utara perlu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara bersikap tegas dalam hal yang berorientasi dengan

tugas, sehingga pegawai akan mengerti tugasnya dengan baik dan memiliki sikap disiplin karena ketegasan dari pemimpin itu sendiri, selain itu antara pimpinan dan pegawai harus memiliki visi dan misi yang sama, dengan kesamaan ini dapat membuat mereka bekerja untuk mencapai satu target yang sama (yang telah disepakati bersama), sehingga dalam bekerjapun mereka akan lebih fokus untuk mencapai satu hal secara bersama-sama. Hal ini tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai ke tingkat yang lebih tinggi karena seluruh sumber daya manusia yang ada bekerja dengan satu tujuan yang sama. Pendapat ini diperkuat dengan teori dari Robbins (2008) yang dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif dalam melaksanakan dan mencapai pekerjaan (target). Selanjutnya dalam penelitian Suranta (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan mempengaruhi perilaku dan cara pandang karyawan, artinya baik buruknya atau tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

## **2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan taraf signifikansi 0,015 terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara, nilai  $\beta=0,198$  dan nilai kontribusi ( $\Delta R^2$ ) 0,039.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Indikator ketaatan pada standar kerja memiliki skor terendah yaitu 3,4. Hal ini menunjukkan bahwa ketaatan pada standar kerja merupakan hal yang kurang dimiliki oleh sebagian pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Ketaatan pada standar kerja merupakan hal yang sangat penting peranannya dan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Karena ketika pegawai taat pada standar kerja, maka pekerjaan mereka akan memiliki hasil yang baik karena sesuai dengan apa yang ada dalam standar yang sudah ditentukan. Berdasarkan lokasi penelitian, masih terlihat adanya ketidak disiplin kerja dalam indikator ketaatan pada standar kerja ini, karena masih ada pegawai yang terlambat untuk mengumpulkan pekerjaan. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja mereka, karena dengan mereka terlambat dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, maka hal tersebut akan menunda selesainya pekerjaan lain yang semestinya mereka kerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa penting bagi para pegawai untuk bekerja sesuai dengan standar pekerjaan yang ada, karena dengan tingginya standar kerja yang dimiliki pegawai, pegawai dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan tepat waktu, sehingga tidak akan lagi terjadi keterlambatan dalam pelaksanaan dan pengumpulan tugas dalam pekerjaan pekerjaan.

Pernyataan ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Sastrohadiwiryo (2003). Sastrohadiwiryo menjelaskan kedisiplinan dalam bekerja secara otomatis dapat menciptakan pegawai yang mampu mengerjakan tugasnya secara optimal. Tugas yang mampu dikerjakan secara optimal akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai itu sendiri.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu

Utara. Kontribusi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,071.

Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dalam penelitian ini secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hidayat, dkk (2006) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Harlie (2012) berpendapat bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Hal ini sesuai dengan penelitian Reza (2010) yang mengatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai oleh seorang karyawan berkat adanya kepatuhan terhadap aturan serta dukungan dari atasannya. Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi. Dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan terhadap pegawai, maka kinerja pegawai akan naik, karena pegawai merasa jelas dan paham dengan tugas yang diberikan oleh atasannya.

Faktor ketepatan penerapan gaya kepemimpinan dari atasan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tepat maka kinerja pegawai akan naik, begitu juga sebaliknya.

Disiplin kerja adalah kekuatan dari dalam diri seseorang yang teraktualisasi menjadi sebuah tindakan, sikap atau tingkah laku untuk bersedia taat dan patuh pada peraturan atas kesadaran sendiri tanpa adanya paksaan. Kedisiplinan menjadi alat utama ketaatan dan kepatuhan terhadap batasan-batasan yang ditetapkan oleh organisasi baik itu berupa deskripsi kerja, peraturan organisasi maupun target kerja. Tingginya tingkat kedisiplinan pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran yang tinggi, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis. Kedisiplinan pegawai dapat menjadi pemicu untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Harlie (2012) yang berpendapat bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya tinggi rendahnya kedisiplinan pegawai akan mempengaruhi pula kinerja pegawai itu sendiri.

Dari hasil penelitian ditemukan jika tingkat kedisiplinan pegawai masih dalam taraf sedang, selain itu dari hasil penelitian ditemukan jika pegawai masih terlambat untuk datang ke kantor dan pegawai juga masih terlambat dalam pengumpulan laporan. Hal ini menunjukkan masih belum maksimalnya tingkat kedisiplinan pegawai yang ada di Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Sebagai upaya untuk meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawai, dapat dilakukan dengan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan etika dan memiliki kewaspadaan yang tinggi. Didukung dengan pengawasan dari pimpinan dengan cara memberikan sanksi bagi pegawai yang terlambat datang ke kantor, serta pengawasan terhadap ketaatan pegawai pada peraturan dan standar kerja.



Diharapkan pegawai akan terdorong untuk semakin disiplin dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

Dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi maka kinerja pegawaipun akan naik, hal ini terbukti dari hasil penelitian yang membuktikan jika disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya setiap kenaikan atau penurunan tingkat kedisiplinan pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja mereka.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan yang dapat diterima oleh bawahan akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kedisiplinan pegawai yang tinggi akan mendorong terciptanya kinerja pegawai yang maksimal. Pegawai yang mendapatkan perlakuan oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai, ditunjang dengan disiplin kerja tinggi yang berasal dari dalam diri pegawai akan menciptakan kinerja pegawai yang maksimal.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar  $\beta=0,189$  dengan  $p=0,021$ . Kontribusi gaya kepemimpinan untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,035. Maka hipotesis pertama dapat diterima. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara dan dapat disimpulkan pula hipotesis pertama diterima. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Perum Perhutani KPH Kedu Utara dilakukan dengan baik maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.
2. Disiplin kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Hal ini dapat dibuktikan melalui analisis regresi yang diperoleh nilai hasil pengujian menunjukkan nilai  $\beta=0,198$  dengan  $p=0,015$ . Kontribusi disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,039. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara dan dapat disimpulkan pula hipotesis kedua diterima. Jadi, jika karyawan disiplin dalam bekerja maka kinerja pegawai juga akan tercapai dan mengalami peningkatan.

3. Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Hal ini dibuktikan melalui analisis regresi nilai  $\beta$  gaya kepemimpinan sebesar  $\beta=0,189$  berpengaruh positif dan disiplin kerja dengan  $\beta=0,198$  berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kontribusi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,071, yang artinya gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 7,1% dan dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis ketiga diterima. Jadi, semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dan tingkat kedisiplinan kerja pegawai semakin baik maka kinerja dari pegawaipun juga akan lebih baik lagi (meningkat).

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam penelitian ini kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tergolong kecil. Sehingga peneliti selanjutnya dapat memilih variabel lain untuk melihat sejauh mana kontribusinya. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja untuk memprediksi kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tersebut hanya mampu memberikan kontribusi data yang menjelaskan kinerja sebesar

( $\Delta R^2=0,071$ ) atau 7,1 %. Dengan demikian masih terdapat 92,9% faktor lain yang dapat memberikan penjelasan lebih besar terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara. Selain itu terdapat satu indikator yang gugur dari variabel gaya kepemimpinan, yaitu indikator cenderung partisipatif, hal ini berarti indikator yang digunakan masih kurang baik dalam mengukur gaya kepemimpinan.

2. Dalam penelitian ini pengambilan data penelitian menggunakan menggunakan angket atau kuesioner sehingga kedalaman data masih kurang dalam menggali pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini diberikan beberapa saran antara lain:

1. Bagi pihak Perum Perhutani KPH Kedu Utara.

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengatasi masalah yang terjadi pada karyawan. Saran untuk perusahaan antara lain:

- a. Mengacu pada tingkat gaya kepemimpinan yang masuk dalam kategori sedang dengan nilai item terendah merupakan cenderung berorientasi pada tugas, sebaiknya pemimpin lebih memahami dan mengerti serta memperhatikan para pegawainya selain itu sikap dan ketegasan pemimpin sangat perlu diterapkan dalam hal ini, karena jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat serta mampu

mengelola pegawai dengan baik dan benar maka kinerja pegawai akan meningkat dan prestasi instansi juga akan meningkat.

- b. Mengacu pada tingkat disiplin kerja yang masuk pada kategori sedang dengan nilai item terendah merupakan ketaatan pada standar kerja, menjelaskan jika taraf ketaatan pegawai dalam bekerja sesuai standar masih rendah, sebaiknya perusahaan memerhatikan hal yang menyangkut dengan kedisiplinan semisal lebih memperhatikan tingkat standar pekerjaan dari pegawainya semisal dengan cara membuat peringatan untuk para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, selain itu pemberlakuan daftar absensi dengan media elektronik serta pemberlakuan sanksi yang tegas bagi pelanggar kedisiplinan juga perlu diterapkan, dengan hal ini diharapkan pegawai akan lebih disiplin dalam bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi instansi.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.
- b. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai karena faktor gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh sebesar 7,1 %, sehingga

masih ada 92,9% faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai selain variabel yang diteliti. Peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor lain yang memberi kontribusi terhadap kinerja pegawai seperti kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja, stress kerja, motivasi kerja dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aritonang, K. T. (2005). Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 4(4), 1-16.
- Azwar, Saifuddin. "MA (2009)." *Metode Penelitian*.
- Bernardin, H. John. & Russel. Jovce FA (2003). *Human resource management: An experimental approach. (International edition)*.
- Campbell, Donald T.. and Donald W. Fiske. "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix." *Psychological bulletin* 56.2 (1959): 81.
- Cong, N. N. & Van D. N. (2013) Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe An Construction Joints Stock Corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*, 4(6).
- Devi, Eva Kris Diana. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai variabel Intervening*. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Dharmawan, I. Made Yusa. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Kinerja Kar-yawan Hotel Nikki Denpasar*. 2011. PhD Thesis. Tesis, Pasca Sarjana Universitas Udayana Bali.
- Evanita, Leni. (2013). Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kinerja Karyawan Di RSUD Lubuk Sikaping. *Tesis*. Jakarta: Universitas Esa Unggul.
- Gibson, James, *et al.* (1996). *Organisasi Perilaku, Struktur, dan Proses*. (Alih Bahasa: Nunuk Adiarni). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam "Anlikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19-5/E." (2011).
- Gujarati, D. N. (2012). *Basic Econometrics*. New-York: McGraw-Hill Education.
- Handayani, Agustuti. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung." *Jurnal Administratio* 1.1 (2013).
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja PNS pada Pemkab Tabalong di Tanjung Kalimantan

- Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 10, No. 4, Desember 2012: 860 – 867.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hermawati, S. (2012). *Pengaruh Kemampuan, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kecamatan Kayen Kabupaten Pati* (Doctoral dissertation, Universitas Muria Kudus).
- Heriyanti, Dewita. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) Apj Semarang)*. 2007. PhD Thesis. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Hidayat, dkk. (2005). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, Vol. 3, No. 1, Januari 2006: 89 – 97.
- Karami, A., Dolatabadi, H. R., & Raiaeenour, S. (2013). Analyzing the effectiveness of reward management system on employee performance through the mediating role of employee motivation case study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 327.
- Mahmudi, S., & Msi, A. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardalis, Metode Penelitian. "Suatu Pendekatan Proposal." Jakarta: Bumi Aksara (2008).
- Mariam, Rani. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening*. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Marifah. (2004). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial di Lingkungan UPTD Sosial Provinsi Jawa Timur*. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mawar. (2007). *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar*. Tesis: Magister Manajemen Universitas Udayana.



- Notoatmodjo, S. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nugroho, Rahmat. (2006). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Studi Empiris pada PT. BTN (persero) Cab. Bandung*. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Patiran, Andarias. (2010). Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 5, No. 2, Desember 2010 : 32 – 43.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Reza, R. A., & Dirgantara, I. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Rivai, V. (2004). *Manajemen SDM Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal Fawzi, & Basri, M.A. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal & Dedy Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Santosa, Purhavi Rudi "Ashari 2005." *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS* (2005): 144-151.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, 2006.
- Setyawan, Budi & Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP dr. Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Siagian, Sondong P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Singarimbun, Masri, and Sofyan Effendi. "Metoda Penelitian Survey." *LP3S*, Jakarta (1995).

- Singh-Sengupta, Sunita. "Leadership: A Style or an Influence Process." *Indian Journal of Industrial Relations* (1997): 265-286.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprihatiningrum, H. & Tri, B. (2012). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan Kantor Kementrian Agama Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Manajemen*, 1-22.
- Suranata, Sri. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Jurnal Empirika*, Vol. 15 (2), Desember: 116 – 138.
- Suryana, M. Si. "Metodologi Penelitian." Jakarta. PT Raja Grafindo Persada(1995).
- Susanto, Hari, Ari Pradhanawati, & Lila Tintami. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Journal of Social and Politic*, 1 - 8.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenada Media Group.
- Thompson, E.P. (1967). *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*. Oxford University Press, No. 38, 56-97.
- Triantoro, Safaria. 2004. *Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. Surabaya: CV. Graha Sejati Klaten.
- Warsito, Budi. "Uji Linearitas Data Time Series dengan Reset Test." *Jurnal Matematika dan Komputer* 7.3 (2004): 36-44.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima. Jakarta: PT Indeks.
- Yun, S., Riki, T., & Wei, L. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745-756.

# LAMPIRAN

## 1. Surat Ijin Penelitian



### SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 30/Mgl/Kdu/Divre-Jateng

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Anwar Sanusi  
 NIP : PHT.19640725200303100  
 Pangkat | golongan : Pengatur | II/3  
 Jabatan : Asisten Perhutani/ KBKPH

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini,

Nama : Sabdo Teguh Prakoso  
 NIM : 12808144065  
 Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen  
 Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Yogyakarta

Telah selesai melakukan penelitian di Perum Perhutani KPH Kedu Utara tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”** pada tanggal 20 Februari 2016.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 20 Maret 2016

Asster/KBKPH



## 2. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas

### INSTRUMEN KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara  
Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara

Dengan hormat,

Di tengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara dalam bertugas, perkenalkan kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan memberikan sedikit waktu luangnya untuk mengisi kuesioner/angket ini. Pengumpulan data melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian kami mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”.

Dengan segala hormat, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban sesuai dengan sebenarnya dan lengkap karena jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara sangat mendukung keberhasilan penelitian kami. Informasi yang kami dapatkan akan kami jaga kerahasiaannya serta tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu/Saudara.

Atas kesediaan dan kerjasamanya dalam pengisian kuesioner ini, kami ucapkan banyak terimakasih.

Hormat Kami,

Sabdo Teguh Prakoso

## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki  
b. Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : a. SMU d. S-2  
b. D-3 e. S-3  
c. S-1
3. Lama Bekerja : a. < 1 tahun d. 11 – 20 Tahun  
b. 1 – 5 Tahun e. > 20 tahun  
c. 6 – 10 Tahun
4. Gaji : a. 1-2 juta c. 4-6 juta e. 8-10 juta  
b. 2-4 juta d. 6-8 juta f. > 10 juta

## II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda centang (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor :
  - a) STS = Sangat Tidak Setuju (1)
  - b) TS = Tidak Setuju (2)
  - c) KS = Kurang Setuju (3)
  - d) S = Setuju (4)
  - e) SS = Sangat Setuju (5)

### Daftar Angket Penelitian

#### 1. Kinerja

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu					
3.	Pekerjaan yang saya lakukan akurat					
4.	Target kerja yang telah ditetapkan berhasil saya capai					
5.	Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan					
6.	Saya mampu memahami tugas – tugas yang berkaitan dengan pekerjaan					
7.	Saya memiliki pengetahuan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan.					
8.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja					
9.	Saya bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim					
10	Saya bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					

#### 2. Gaya Kepemimpinan

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pimpinan memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan yang lain					
2.	Pimpinan dengan senang hati memberikan bimbingan dan arahan kepada anak buah					
3.	Pimpinan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.					

4.	Pimpinan selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah.					
----	--	--	--	--	--	--

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya datang ketempat kerja tepat pada waktunya					
2.	Saya pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
3.	Saya menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan					
4.	Saya menjalankan perintah atasan dengan baik					
5.	Saya memperbaiki kerusakan peralatan karena kesalahannya dalam bekerja					
6.	Saya bekerja sesuai prosedur kerja yang telah ditetapkan					
7.	Saya menggunakan fasilitas kantor dengan baik					
8.	Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja di tempat kerja.					



## **INSTRUMEN KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara  
Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara

Dengan hormat,

Di tengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara dalam bertugas, perkenalkan kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berkenan memberikan sedikit waktu luangnya untuk mengisi kuesioner/angket ini. Pengumpulan data melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian kami mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara”.

Dengan segala hormat, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban sesuai dengan sebenarnya dan lengkap karena jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara sangat mendukung keberhasilan penelitian kami. Informasi yang kami dapatkan akan kami jaga kerahasiaannya serta tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu/Saudara.

Atas kesediaan dan kerjasamanya dalam pengisian kuesioner ini, kami ucapkan banyak terimakasih.

Hormat Kami,

Sabdo Teguh Prakoso

## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin : a. Laki-Laki  
b. Perempuan
2. Pendidikan Terakhir : a. SMU d. S-2  
b. D-3 e. S-3  
c. S-1
3. Lama Bekerja : a. < 1 tahun d. 11 – 20 Tahun  
b. 1 – 5 Tahun e. > 20 tahun  
c. 6 – 10 Tahun
4. Gaji : a. 1-2 juta c. 4-6 juta e. 8-10 juta  
b. 2-4 juta d. 6-8 juta f. > 10 juta

## II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda centang (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah mengisi kuesioner ini mohon Bapak/Ibu dapat memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini pertama kali.
3. Keterangan Alternatif Jawaban dan Skor :
  - f) STS = Sangat Tidak Setuju (1)
  - g) TS = Tidak Setuju (2)
  - h) KS = Kurang Setuju (3)
  - i) S = Setuju (4)
  - j) SS = Sangat Setuju (5)

### Daftar Angket Penelitian

#### 1. Kinerja

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu					
3.	Pekerjaan yang saya lakukan akurat					
4.	Target kerja yang telah ditetapkan berhasil saya capai					
5.	Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan					
6.	Saya memiliki pengetahuan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan.					
7.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja					
8.	Saya bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim					
9.	Saya bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					

#### 2. Gaya Kepemimpinan

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Pimpinan memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan yang lain					
2	Pimpinan dengan senang hati memberikan bimbingan dan arahan kepada anak buah					
3	Pimpinan sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.					

## 3. Disiplin Kerja

No.	Daftar Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya datang ketempat kerja tepat pada waktunya					
2	Saya pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
3	Saya menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan					
4	Saya menjalankan perintah atasan dengan baik					
5	Saya memperbaiki kerusakan peralatan karena kesalahannya dalam bekerja					
7	Saya menggunakan fasilitas kantor dengan baik					
8	Saya dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja di tempat kerja.					

### 3. Data Validitas dan Reliabilitas

NO	KINERJA										GAYA KEPEMIMPINAN				DISIPLIN KERJA							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	5	3	5	1	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3
2	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	5	4	5	4	3	2	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3
5	5	5	5	3	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3
6	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3
7	4	4	4	3	2	2	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
8	3	3	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3
9	4	4	2	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3
10	5	5	5	5	5	1	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4
12	5	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	1
13	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
16	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4
18	4	4	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2
19	5	5	5	3	5	3	2	2	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3
20	2	2	5	4	3	2	4	2	2	4	5	5	5	4	1	1	3	3	1	3	1	1
21	4	4	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
22	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
23	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
36	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3

37	4	3	3	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	2	3	5	4	1	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
39	2	5	4	2	3	5	2	5	2	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3
43	2	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4
47	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
48	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3
50	3	3	3	3	3	2	5	4	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3

 = item pertanyaan yang lolos uji validitas (CFA)

#### 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

##### HASIL UJI VALIDITAS (CFA)

##### TAHAP 1

##### FACTOR ANALYSIS

###### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	921,588
	df	231
	Sig.	,000

###### Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
KIN1	,742		
KIN2	,817		
KIN3	,687		
KIN4	,681		
KIN5	,767		
KIN6			
KIN7	,855		
KIN8	,868		
KIN9	,855		
KIN10	,820		
GK1			,948
GK2			,814
GK3			,733
GK4			
DK1		,904	
DK2		,945	
DK3		,685	
DK4		,665	
DK5		,836	
DK6			
DK7		,952	
DK8		,781	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## HASIL UJI VALIDITAS (CFA)

### TAHAP 2

#### FACTOR ANALYSIS

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,732
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	859,006
	df	171
	Sig.	,000

##### Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
KIN1	,742		
KIN2	,817		
KIN3	,687		
KIN4	,681		
KIN5	,767		
KIN7	,855		
KIN8	,868		
KIN9	,855		
KIN10	,820		
GK1			,948
GK2			,814
GK3			,733
DK1		,904	
DK2		,945	
DK3		,685	
DK4		,665	
DK5		,836	
DK7		,952	
DK8		,781	

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.



## 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

### HASIL UJI RELIABILITAS

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	50	82,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	11	18,0
Total	61	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### a. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics tahap 1

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	4

Reliability Statistics tahap 2

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	3

#### b. Disiplin Kerja

Reliability Statistics tahap 1

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	8

Reliability Statistics tahap 2

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	7

**c. Kinerja**

**Reliability Statistics tahap 1**

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	10

**Reliability Statistics tahap 2**

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	9

## 6. Data Penelitian

NO	KINERJA									JML	GAYA KEPEMIMPINAN			JML	DISIPLIN KERJA								JML
	1	2	3	4	5	7	8	9	10		1	2	3		1	2	3	4	5	7	8		
1	5	5	5	3	4	4	4	2	3	35	5	5	5	15	5	5	5	3	5	4	2	29	
2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	35	5	5	4	14	4	4	4	3	2	4	2	23	
3	4	4	5	5	5	4	4	2	2	35	5	5	5	15	3	3	5	5	4	3	3	26	
4	5	5	3	5	4	4	5	5	2	38	5	5	5	15	4	4	2	5	5	4	3	27	
5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	37	5	5	5	15	5	5	5	5	5	4	3	32	
6	5	5	5	2	3	4	5	4	5	38	5	5	5	15	5	5	5	5	5	4	2	31	
7	4	4	4	3	5	3	5	5	5	38	5	5	5	15	5	5	4	5	5	5	2	31	
8	3	3	5	5	5	5	5	5	4	40	3	3	3	9	5	5	4	3	4	5	3	29	
9	4	4	2	5	4	4	4	4	5	36	4	4	4	12	4	4	3	3	4	4	3	25	
10	5	5	5	5	5	3	4	4	5	41	5	5	5	15	4	4	3	3	4	5	3	26	
11	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43	4	4	3	11	5	5	4	4	4	5	2	29	
12	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43	5	4	5	14	5	5	5	5	5	5	3	33	
13	5	5	4	5	5	4	5	4	5	42	5	5	4	14	4	4	5	3	4	5	3	28	
14	4	4	3	5	5	4	5	5	3	38	4	4	4	12	5	5	5	3	5	2	3	28	
15	4	4	3	3	3	4	4	4	4	33	5	4	4	13	2	2	5	4	3	4	3	23	
16	5	5	4	4	4	4	3	3	5	37	5	5	5	15	2	4	3	3	3	3	3	21	
17	5	5	5	5	5	4	4	4	3	40	5	4	5	14	3	3	3	3	3	3	3	21	
18	4	4	5	4	3	3	4	4	5	36	5	5	5	15	3	3	3	3	3	3	3	21	
19	5	5	5	4	5	3	4	3	4	38	4	5	3	12	4	4	4	4	4	4	4	28	
20	2	2	5	5	4	3	4	4	4	33	4	4	3	11	3	3	3	3	3	3	3	21	

21	4	4	3	4	4	4	3	3	4	33	4	4	3	11	5	5	5	5	5	5	5	35
22	3	3	4	4	4	3	4	4	5	34	4	3	4	11	4	4	4	4	4	4	4	28
23	4	4	4	5	5	4	5	4	5	40	3	4	3	10	4	4	4	4	4	4	4	28
24	4	4	4	4	5	3	4	3	5	36	4	5	4	13	5	5	5	5	5	3	5	33
25	5	5	5	5	5	4	5	4	3	41	5	5	5	15	4	4	4	4	4	4	4	28
26	5	5	5	5	3	3	5	5	3	39	4	4	3	11	3	3	2	2	3	3	2	18
27	5	5	5	4	3	3	4	4	3	36	2	3	3	8	4	4	3	3	3	3	3	23
28	5	5	5	5	5	5	4	3	4	41	5	3	4	12	3	3	3	2	3	2	2	18
29	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34	5	4	3	12	3	3	3	2	3	3	2	19
30	3	4	3	3	4	4	4	5	4	34	5	5	4	14	3	3	3	3	3	3	3	21
31	5	5	4	4	5	4	5	5	5	42	4	4	5	13	4	4	3	2	3	3	2	21
32	3	4	2	4	5	3	4	4	3	32	3	4	4	11	3	3	2	1	2	3	1	15
33	3	4	4	5	5	3	2	3	3	32	5	3	4	12	3	3	2	2	3	3	2	18
34	5	4	4	5	5	1	5	3	4	36	4	4	4	12	3	3	2	3	3	3	2	19
35	3	3	2	4	5	5	5	4	3	34	5	5	5	15	3	3	2	2	3	3	2	18
36	5	5	4	4	5	1	5	5	4	38	4	5	4	13	3	4	3	2	2	4	2	20
37	3	3	3	4	3	4	4	4	5	33	5	5	5	15	3	3	2	2	3	3	2	18
38	5	5	4	4	5	3	3	4	4	37	3	2	3	8	3	3	3	2	3	4	2	20
39	4	3	2	4	5	2	5	3	4	32	4	3	5	12	3	4	3	3	4	4	3	24
40	4	5	4	4	5	1	4	4	4	35	5	5	4	14	3	3	3	3	3	3	3	21
41	3	3	4	3	4	3	5	5	5	35	5	5	5	15	3	3	2	2	3	3	3	19
42	3	3	3	3	1	1	1	1	2	18	5	5	5	15	4	4	3	4	3	3	3	24
43	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	4	5	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21
44	5	4	5	5	2	2	2	2	3	30	4	3	3	10	3	3	3	3	3	3	3	21
45	4	4	3	4	4	3	4	3	3	32	5	5	5	15	3	3	2	3	3	3	3	20

46	4	4	4	4	2	4	3	3	2	30	3	3	3	9	4	4	4	3	4	4	4	27
47	3	2	2	2	3	3	3	3	3	24	3	3	3	9	5	5	5	5	5	2	5	32
48	2	2	2	2	5	5	5	5	2	30	4	3	4	11	4	3	3	4	3	3	3	23
49	4	3	4	4	5	5	5	3	3	36	3	3	2	8	3	3	2	3	3	3	3	20
50	3	4	3	3	4	3	4	3	2	29	3	3	4	10	4	4	3	2	3	3	2	21
51	3	2	3	3	1	2	1	2	2	19	5	4	4	13	3	3	3	3	2	3	3	20
52	4	4	3	4	3	3	3	3	2	29	3	3	3	9	3	3	2	3	3	3	3	20
53	4	4	4	4	3	4	3	4	2	32	4	4	3	11	4	4	4	4	4	4	4	28
54	4	4	2	2	5	5	5	4	2	33	3	3	3	9	4	3	3	3	4	3	3	23
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	1	5	3	3	3	3	5	3	2	22
56	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	4	3	3	10	3	4	3	4	4	3	2	23
57	3	3	3	3	4	4	3	4	2	29	5	4	4	13	4	3	3	2	3	4	4	23
58	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31	5	4	4	13	2	3	3	4	4	3	3	22
59	3	3	3	3	3	4	3	4	3	29	3	4	4	11	4	5	4	4	3	2	2	24
60	4	4	3	3	4	3	3	3	2	29	5	5	3	13	5	3	3	3	3	5	1	23
61	3	4	3	3	4	2	4	3	4	30	5	5	4	14	5	4	4	3	4	4	5	29
62	2	2	2	4	3	4	2	4	2	25	3	3	3	9	5	3	3	3	4	4	1	23
63	2	2	2	2	2	3	2	3	4	22	3	3	4	10	5	2	2	1	3	4	5	22
64	2	2	2	3	3	3	3	3	3	24	4	5	4	13	5	4	3	3	3	5	3	26
65	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	4	10	5	5	4	4	4	4	5	31
66	3	3	3	2	3	1	3	3	3	24	3	3	4	10	5	5	4	4	2	5	1	26
67	3	3	3	2	4	2	3	3	3	26	3	3	2	8	3	3	4	4	4	4	3	25
68	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3	3	4	10	4	5	5	3	5	3	3	28
69	3	3	3	4	3	2	3	3	3	27	4	3	4	11	5	5	5	4	5	4	3	31
70	4	4	3	3	4	3	4	5	4	34	4	4	3	11	4	3	3	3	5	4	2	24

71	3	5	1	1	1	5	3	3	4	26	4	4	4	12	5	3	3	4	5	3	4	27
72	3	4	4	5	5	5	3	3	4	36	5	2	5	12	5	4	5	4	5	4	2	29
73	5	4	4	5	5	5	3	3	2	36	4	3	4	11	4	3	3	4	5	3	5	27
74	3	3	2	4	5	5	3	3	4	32	3	4	4	11	5	3	3	4	5	4	3	27
75	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33	5	5	4	14	5	3	3	2	3	4	2	22
76	3	3	3	4	3	5	4	4	3	32	5	5	5	15	5	4	5	3	4	3	2	26
77	4	3	3	3	5	4	4	4	4	34	3	3	4	10	5	5	5	4	5	4	3	31
78	4	3	2	4	5	2	5	2	5	32	4	4	4	12	4	5	3	3	5	5	2	27
79	4	4	4	4	5	5	4	3	4	37	4	3	4	11	4	4	3	3	4	4	3	25
80	5	5	4	4	5	4	3	4	4	38	4	5	4	13	4	4	3	4	4	4	3	26
81	3	4	4	4	4	4	5	5	4	37	5	4	4	13	4	3	4	4	5	5	4	29
82	3	3	3	3	5	3	5	5	5	35	4	4	4	12	3	4	3	4	4	4	3	25
83	3	3	3	3	5	4	3	3	4	31	4	4	4	12	4	5	4	3	5	5	2	28
84	3	5	3	4	4	5	4	4	4	36	5	3	3	11	5	5	5	3	5	5	4	32
85	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	5	5	4	14	4	4	3	4	5	5	2	27
86	2	4	4	4	4	4	3	4	4	33	4	4	5	13	2	3	3	3	3	3	2	19
87	4	3	4	3	3	2	4	3	4	30	4	3	4	11	5	3	4	4	5	4	2	27
88	2	4	4	4	4	4	4	4	4	34	3	3	3	9	5	4	3	5	5	1	3	26
89	4	4	4	3	4	3	3	3	4	32	4	3	4	11	5	5	4	4	4	4	4	30
90	2	4	4	4	4	4	4	4	3	33	5	4	4	13	4	4	5	4	5	2	2	26
91	2	4	4	4	4	4	4	3	4	33	4	4	4	12	3	4	4	4	3	3	3	24
92	3	4	5	4	4	4	4	4	5	37	5	5	5	15	5	3	4	4	4	2	3	25
93	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38	5	5	4	14	4	4	4	4	3	3	2	24
94	3	5	5	4	5	4	5	4	3	38	4	3	3	10	5	5	5	4	4	2	2	27
95	3	5	5	5	4	4	4	4	3	37	4	5	5	14	4	5	4	4	5	5	3	30

96	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3	4	3	10	5	5	5	5	5	5	3	33
97	1	3	1	5	4	4	5	5	5	33	3	3	3	9	3	2	3	4	5	4	3	24
98	4	4	5	5	3	3	4	4	4	36	4	3	4	11	4	3	5	3	5	5	4	29
99	5	5	4	3	4	3	4	4	4	36	2	2	2	6	5	5	4	4	4	4	3	29
100	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34	3	3	3	9	5	5	5	5	5	5	3	33
101	4	3	3	5	4	4	5	5	5	38	4	4	3	11	5	5	5	4	3	3	3	28
102	2	3	2	4	4	4	4	4	4	31	4	5	5	14	4	5	3	4	4	4	3	27
103	2	2	2	4	4	4	4	4	4	30	5	5	5	15	4	3	3	4	4	4	3	25
104	2	3	2	2	3	2	3	3	3	23	4	5	3	12	5	5	5	5	5	5	2	32
105	2	2	3	3	5	4	4	4	4	31	4	4	4	12	3	3	3	4	5	5	3	26
106	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	4	5	3	12	3	3	3	3	3	4	4	23
107	2	3	3	4	4	4	4	4	4	32	4	5	3	12	4	3	4	4	5	5	4	29
108	2	2	1	4	4	4	4	3	3	27	5	5	5	15	3	3	2	3	3	4	3	21
109	2	3	2	4	4	4	4	4	4	31	4	5	3	12	3	3	4	4	5	5	3	27
110	3	3	3	4	4	4	5	4	4	34	5	5	5	15	5	4	4	4	4	3	4	28
111	2	2	2	5	3	2	4	4	3	27	4	4	4	12	2	2	3	3	3	2	3	18
112	2	2	2	5	5	5	5	5	5	36	3	4	4	11	2	2	4	4	4	4	4	24
113	3	3	2	5	4	4	4	4	4	33	4	3	4	11	3	4	2	2	2	3	2	18
114	3	3	3	5	5	5	4	4	4	36	4	4	4	12	2	2	4	4	4	4	4	24
115	2	3	3	5	4	3	5	5	5	35	5	4	4	13	3	4	3	3	3	3	3	22
116	2	3	3	4	4	4	5	4	4	33	4	5	4	13	4	4	2	2	2	2	3	19
117	3	3	3	4	4	4	5	4	4	34	4	5	3	12	3	3	4	4	4	4	4	26
118	2	3	3	4	4	4	5	4	4	33	3	2	3	8	3	3	2	2	2	2	2	16
119	2	3	3	4	4	3	5	4	4	32	4	3	5	12	3	3	4	4	4	4	1	23
120	2	3	3	4	5	4	5	5	5	36	5	5	4	14	3	1	4	2	4	4	4	22

121	2	2	1	4	4	4	4	4	3	28	4	3	3	10	4	4	4	4	3	4	2	25
122	2	3	2	3	3	5	4	5	4	31	3	3	3	9	3	3	4	4	4	4	1	23
123	2	2	2	3	2	4	4	5	3	27	4	3	3	10	3	3	2	2	2	2	2	16
124	2	2	3	3	3	5	3	2	3	26	3	3	3	9	2	2	4	4	4	4	1	21
125	3	3	3	4	4	4	4	3	5	33	2	2	1	5	2	2	3	3	3	3	3	19
126	2	2	2	3	3	3	5	5	4	29	4	3	3	10	3	1	2	1	1	5	4	17
127	3	2	3	2	3	5	4	3	3	28	5	5	4	14	2	2	2	2	3	3	3	17
128	3	3	4	4	4	5	3	3	3	32	5	4	4	13	4	4	4	4	3	5	3	27
129	2	3	2	3	4	5	4	3	3	29	3	4	3	10	3	3	3	3	2	4	4	22
130	2	2	2	2	2	5	3	3	3	24	5	5	3	13	1	3	2	3	4	5	3	21
131	2	2	2	2	2	4	2	2	1	19	4	5	4	13	2	3	3	5	3	4	3	23
132	3	3	3	3	3	5	4	3	3	30	4	4	3	11	2	3	2	4	4	4	4	23
133	3	3	4	3	4	4	5	5	4	35	4	3	4	11	3	3	3	5	5	5	5	29
134	2	1	1	1	1	2	5	4	4	21	3	4	3	10	4	4	4	4	4	3	3	26
135	4	3	3	3	3	5	3	4	3	31	4	5	4	13	4	4	2	3	3	3	3	22
136	3	3	3	3	3	4	5	5	3	32	5	5	5	15	2	2	2	4	4	2	2	18
137	3	3	3	3	3	4	4	5	4	32	4	4	3	11	4	3	3	4	3	3	3	23
138	2	1	1	1	1	3	4	4	3	20	2	3	3	8	2	2	2	4	4	2	2	18
139	3	3	3	4	4	4	4	3	4	32	5	3	4	12	3	3	3	3	2	2	2	18
140	2	2	2	3	3	5	3	4	3	27	5	4	3	12	1	2	2	2	2	2	2	13
141	3	2	3	2	3	4	4	5	4	30	5	5	4	14	4	3	4	4	4	4	4	27
142	3	3	4	4	4	4	5	5	5	37	4	4	5	13	4	3	3	4	3	3	3	23
143	2	3	2	3	4	3	4	4	3	28	3	4	4	11	3	4	4	3	3	4	3	24
144	3	3	3	3	3	4	2	3	3	27	5	3	4	12	3	3	3	5	4	3	5	26
145	3	3	3	3	3	4	5	3	4	31	4	4	4	12	3	2	4	4	3	2	2	20



146	3	3	3	3	3	4	5	4	3	31	5	5	5	15	3	3	4	4	4	3	3	24
147	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	4	5	4	13	4	3	5	5	5	3	3	28
148	4	3	3	3	3	5	4	4	5	34	4	4	3	11	3	3	4	4	4	2	2	22
149	2	3	2	3	3	4	3	4	4	28	3	2	3	8	2	2	5	5	5	2	2	23
150	3	3	3	3	3	5	5	3	4	32	4	3	5	12	4	4	5	5	5	3	3	29
JML	494	519	493	551	572	554	589	562	546	4880	612	593	573	1778	550	531	521	522	563	536	434	3657
Rata2	3,3	3,5	3,2	3,7	3,8	3,7	3,9	3,7	3,6	32,5	4,1	4	3,8	11,9	3,7	3,5	3,4	3,5	3,8	3,6	2,9	24,4

**31** : item pertanyaan dengan skor tertinggi

## 7. Hasil Uji Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Pend. Terakhir	Lama Kerja	Gaji
1	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
2	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
3	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
4	PEREMPUAN	D-3	1-5 Tahun	2-4 Juta
5	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
6	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
7	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
8	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
9	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	6-8 Juta
10	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
11	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
12	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
13	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
14	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
15	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
16	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
17	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
18	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
19	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
20	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	8-10 Juta
21	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
22	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
23	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
24	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
25	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
26	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	4-6 Juta
27	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
28	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	8-10 Juta
29	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
30	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
31	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
32	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
33	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
34	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
35	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
36	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
37	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
38	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta

39	PEREMPUAN	D-3	1-5 Tahun	2-4 Juta
40	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
41	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
42	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
43	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
44	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	6-8 Juta
45	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
46	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
47	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
48	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
49	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
50	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
51	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
52	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
53	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
54	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
55	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
56	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
57	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
58	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
59	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
60	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
61	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	8-10 Juta
62	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
63	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
64	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
65	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
66	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
67	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	4-6 Juta
68	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
69	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
70	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
71	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
72	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
73	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
74	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
75	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
76	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
77	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
78	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
79	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta

80	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
81	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	8-10 Juta
82	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
83	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
84	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
85	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
86	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
87	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
88	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
89	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	4-6 Juta
90	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
91	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
92	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
93	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
94	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
95	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
96	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta
97	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
98	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
99	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
100	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
101	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
102	LAKI-LAKI	S-1	11-20 Tahun	8-10 Juta
103	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
104	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
105	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
106	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
107	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
108	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
109	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
110	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	4-6 Juta
111	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
112	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
113	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
114	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
115	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
116	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
117	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
118	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
119	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
120	PEREMPUAN	D-3	6-10 Tahun	2-4 Juta

121	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
122	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
123	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
124	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
125	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
126	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
127	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
128	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
129	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
130	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
131	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
132	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
133	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
134	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	4-6 Juta
135	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
136	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
137	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
138	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
139	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
140	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
141	LAKI-LAKI	S-1	6-10 Tahun	4-6 Juta
142	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
143	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
144	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
145	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
146	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
147	LAKI-LAKI	D-3	11-20 Tahun	6-8 Juta
148	PEREMPUAN	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta
149	LAKI-LAKI	SMA	11-20 Tahun	4-6 Juta
150	LAKI-LAKI	SMA	6-10 Tahun	2-4 Juta

## 8. Hasil Uji Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GK	150	1,67	5,00	3,6067	,70902
DK	150	1,86	5,00	3,1914	,65263
KIN	150	1,78	5,00	3,6541	,61232
Valid N (listwise)	150				

### Gaya Kepemimpinan

$$\begin{aligned} \text{Mi} &= 3,60 \\ \text{Sdi} &= 0,70 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tinggi} &: X \geq M + SD \\ \text{Sedang} &: M - SD \leq X < M + SD \\ \text{Rendah} &: X < M - SD \end{aligned}$$

Kategori		Skor
Tinggi	:	$X \geq 4,31$
Sedang	:	$2,89 \leq X < 4,31$
Rendah	:	$X < 2,89$

### Disiplin Kerja

$$\begin{aligned} \text{Mi} &= 3,19 \\ \text{Sdi} &= 0,65 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tinggi} &: X \geq M + SD \\ \text{Sedang} &: M - SD \leq X < M + SD \\ \text{Rendah} &: X < M - SD \end{aligned}$$

Kategori		Skor
Tinggi	:	$X \geq 3,84$
Sedang	:	$2,53 \leq X < 3,84$
Rendah	:	$X < 2,53$

### Kinerja Pegawai

$$Mi = 3,65$$

$$Sdi = 0,61$$

$$\text{Tinggi} : X \geq M + SD$$

$$\text{Sedang} : M - SD \leq X < M + SD$$

$$\text{Rendah} : X < M - SD$$

Kategori	Skor
Tinggi	$X \geq 4,26$
Sedang	$3,04 \leq X < 4,26$
Rendah	$X < 3,04$

### 9. Hasil Uji Kategorisasi

**KIN\_RECODE**

	Frequency	Percent	Valid Percent
TINGGI	22	14,7	14,7
SEDANG	104	69,3	69,3
Valid RENDAH	24	16,0	16,0
Total	150	100,0	100,0

**GK\_RECODE**

	Frequency	Percent	Valid Percent
TINGGI	28	18,7	18,7
SEDANG	109	72,7	72,7
Valid RENDAH	13	8,6	8,6
Total	150	100,0	100,0

**DK\_RECDE**

	Frequency	Percent	Valid Percent
TINGGI	31	20,7	20,7
SEDANG	102	68,0	68,0
Valid RENDAH	17	11,3	11,3
Total	150	100,0	100,0

## 10. Hasil Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		GK	DK	KIN
N		150	150	150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,5644	3,3029	3,8941
	Std. Deviation	,71934	,54289	,71144
	Absolute	,106	,103	,108
Most Extreme Differences	Positive	,106	,103	,060
	Negative	-,088	-,088	-,108
Kolmogorov-Smirnov Z		1,295	1,256	1,322
Asymp. Sig. (2-tailed)		,070	,085	,061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 11. Hasil Uji Linieritas

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			2.347	9	.261	.682	.724
KIN * GK	Between Groups	Linearity	.205	1	.205	.537	.465
		Deviation from Linearity	2.142	8	.268	.700	.691
	Within Groups		53.518	140	.382		
	Total		55.865	149			



**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KIN * DK	(Combined)		6.990	15	.466	1.278	.225
	Between Groups	Linearity	.007	1	.007	.018	.894
		Deviation from Linearity	6.983	14	.499	1.368	.178
	Within Groups		48.875	134	.365		
	Total		55.865	149			

## 12. Hasil Uji Multikolinieritas

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DK, GK <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	GK	DK
1	1	2.973	1.000	.00	.00	.00
	2	.021	11.883	.03	.86	.20
	3	.006	21.642	.97	.14	.80

a. Dependent Variable: KIN

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.409	.498		6.841	.000		
1 GK	.058	.079	.060	.729	.467	.994	1.006
DK	.008	.108	.006	.074	.941	.994	1.006

a. Dependent Variable: KIN

### 13. Hasil Uji Regresi

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Pend_Terakhir, Jenis_Kelamin, Lama_Kerja <sup>b</sup>	.	Enter
2	GK <sup>b</sup>	.	Enter
3	DK <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.206 <sup>a</sup>	.042	.016	.55038	.042	1,605	4	145	.176
2	.278 <sup>b</sup>	.077	.045	.54216	.035	5,434	1	144	.021
3	.337 <sup>c</sup>	.113	.076	.53332	.036	5,811	1	143	.017

a. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, GK

c. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, GK, DK

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.945	4	.486	1.605	.176 <sup>b</sup>
	Residual	43.924	145	.303		
	Total	45.868	149			
2	Regression	3.542	5	.708	2.410	.039 <sup>c</sup>
	Residual	42.326	144	.294		
	Total	45.868	149			
3	Regression	5.195	6	.866	3.044	.008 <sup>d</sup>
	Residual	40.674	143	.284		
	Total	45.868	149			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

c. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, GK

d. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, GK, DK

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.265	.559		5.838	.000
	Jenis_Kelamin	.137	.139	.101	.983	.327
	Pend_Terakhir	.152	.106	.209	1.435	.153
	Lama_Kerja	.014	.192	.013	.072	.942
	Gaji	-.036	.149	-.051	-.239	.811
2	(Constant)	2.596	.621		4.180	.000
	Jenis_Kelamin	.174	.138	.129	1.259	.210
	Pend_Terakhir	.138	.104	.190	1.321	.188
	Lama_Kerja	.022	.189	.021	.116	.908
	Gaji	-.019	.146	-.027	-.126	.900
3	GK	.144	.062	.189	2.331	.021
	(Constant)	2.141	.639		3.349	.001
	Jenis_Kelamin	.164	.136	.121	1.206	.230
	Pend_Terakhir	.130	.103	.178	1.263	.209
	Lama_Kerja	-.007	.186	-.006	-.035	.972
	Gaji	-.014	.144	-.020	-.097	.923
	GK	.138	.061	.181	2.269	.025
	DK	.169	.070	.191	2.411	.017

a. Dependent Variable: KIN

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	GK	.189 <sup>b</sup>	2.331	.021	.191	.979	1.022	.143
	DK	.198 <sup>b</sup>	2.470	.015	.202	.990	1.010	.144
2	DK	.191 <sup>c</sup>	2.411	.017	.198	.988	1.012	.143

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

c. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, GK

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Pend_Terakhir, Jenis_Kelamin, Lama_Kerja <sup>b</sup>	.	Enter
2	DK <sup>b</sup>	.	Enter
3	GK <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.206 <sup>a</sup>	.042	.016	.55038	.042	1.605	4	145	.176
2	.285 <sup>b</sup>	.081	.049	.54095	.039	6.102	1	144	.015
3	.337 <sup>c</sup>	.113	.076	.53332	.032	5.149	1	143	.025

a. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, DK

c. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, DK, GK

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.945	4	.486	1.605	.176 <sup>b</sup>
	Residual	43.924	145	.303		
	Total	45.868	149			
2	Regression	3.730	5	.746	2.549	.030 <sup>c</sup>
	Residual	42.138	144	.293		
	Total	45.868	149			
3	Regression	5.195	6	.866	3.044	.008 <sup>d</sup>
	Residual	40.674	143	.284		
	Total	45.868	149			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

c. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, DK

d. Predictors: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, DK, GK

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.265	.559		5.838	.000
	Jenis_Kelamin	.137	.139	.101	.983	.327
	Pend_Terakhir	.152	.106	.209	1.435	.153
	Lama_Kerja	.014	.192	.013	.072	.942
	Gaji	-.036	.149	-.051	-.239	.811
2	(Constant)	2.763	.586		4.716	.000
	Jenis_Kelamin	.128	.137	.095	.936	.351
	Pend_Terakhir	.143	.104	.196	1.372	.172
	Lama_Kerja	-.015	.189	-.015	-.082	.935
	Gaji	-.030	.146	-.044	-.207	.837
3	DK	.176	.071	.198	2.470	.015
	(Constant)	2.141	.639		3.349	.001
	Jenis_Kelamin	.164	.136	.121	1.206	.230
	Pend_Terakhir	.130	.103	.178	1.263	.209
	Lama_Kerja	-.007	.186	-.006	-.035	.972
	Gaji	-.014	.144	-.020	-.097	.923
	DK	.169	.070	.191	2.411	.017
	GK	.138	.061	.181	2.269	.025

a. Dependent Variable: KIN

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	DK	.198 <sup>b</sup>	2.470	.015	.202	.990	1.010	.144
	GK	.189 <sup>b</sup>	2.331	.021	.191	.979	1.022	.143
2	GK	.181 <sup>c</sup>	2.269	.025	.186	.977	1.023	.143

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja

c. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Pend\_Terakhir, Jenis\_Kelamin, Lama\_Kerja, DK